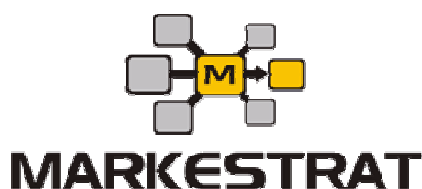


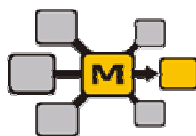


Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais



Relatório Final
Julho de 2009





MARKESTRAT
CENTRO DE PESQUISA E PROJETOS
EM MARKETING E ESTRATÉGIA

PLANO DE MELHORIA DA
COMPETITIVIDADE - PMC

RELATÓRIO FINAL
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
CAPRINOVINOCULTURA

SEBRAE, Salvador, BA

2009



Equipe Técnica Responsável

MARKESTRAT

Coordenação Administrativa

Prof. Dr. Roberto Fava Scare

Coordenador Metodológico

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Coordenação Executiva

Dr. Ricardo Messias Rossi

Consultores Especialistas

Dr. Luciano Thomé e Castro

Msc. Frederico Fonseca Lopes

Msc. José Carlos de Lima Júnior

Msc. Marco Antonio Conejero

Msc. Maria Stella B. L. De Melo Saab

Msc. Matheus Alberto Consoli

Msc. Vinícius Gustavo Trombin

Carla C. Martoni Pereira Gomes

Mairun Junqueira Alves Pinto

Consultor-Assistente para o Planejamento Estratégico

Msc. Alexandre de Castro Moura Duarte

Consultor de Suporte para o Planejamento Estratégico

Leandro Angotti Guissoni

Assistente dos APLs

Rodrigo Alvim Afonso

Colaboradores

Bruno Dancieri Silveira

Fernando Volponi Xavier de Sá Santos

Filipe Soares Pontoglio

Jéssica Paezani Sanches

Julia Betioli Calemi

Mariana Mendes Carvalho

Mirela Takata Kurihara

Rodolfo Orzari Hernandez

Vinícius Mazza da Silva

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACCOJUS	Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Jussara
ACCOSB	Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Micro Região do Senhor do Bonfim
ADAB	Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia
AGETEC	Assistência Gerencial e Tecnológica
APL	Arranjo Produtivo Local
Projeto	Apoio a Programas Regionais Integrados e Sustentáveis da
APRISCO	Cadeia da Ovinocaprinocultura Bahia
BA	Banco do Brasil
BB	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BID	Banco do Nordeste do Brasil
BNB	Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional do Estado da Bahia
CAR	Coordenação de Desenvolvimento Agrário da Bahia
CDA	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET/IFT	Companhia de Engenharia Rural da Bahia
CERB	Confederação Nacional da Agroindústria
CNA	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
CODEVASF	Cooperativa Agroindustrial de Pintadas Ltda.
COOAP	Cooperativa dos Empreendedores Rurais de Jussara
COPERJ	Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola
EBDA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRAPA	Ambiente Econômico Natural
E/N	Estados Unidos da América
EUA	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia
FAEB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FAPESB	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAO	Companhia de Navegação do São Francisco
FRANAVE	Inseminação artificial
I.A.	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGE	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH	Instituto Euvaldo Lodi
IEL	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAPA	
MARKESTRAT	Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MOC	Movimento de Organização Comunitária
OEA	Organização dos Estados Americanos
OGL	Organizações de Governança Local
PE	Pernambuco
PEA	População Economicamente Ativa
PENSA	Centro de Conhecimento de Agronegócio
PIB	Produto Interno Bruto
P/L	Ambiente Político Legal
PMC	Plano de Melhoria da Competitividade



PROGREDIR	Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAF	Secretaria de Agricultura Familiar
SAU	Superfície Agrícola Útil
S/C	Ambiente Sócio Cultural
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SEAGRI	Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SEDES	Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza do Estado da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SICOOB-Sertão	Cooperativa de Crédito Rural de Pintadas
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SUDIC	Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial
AT	Ambiente Tecnológico
UE	União Européia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.3.1.1 - Situações e Tendências do Mercado Internacional.....	60
Quadro 3.3.2.1 - Situações e Tendência do Mercado Nacional	61
Quadro 3.3.3.1 - Situações e Tendências do Mercado Regional	62
Quadro 5.2.1 - Informações Consolidadas para os Fatores Críticos de Sucesso	74
Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico	76
Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento	77
Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade	81
Quadro 7.1.1 - Quadro Resumo do Projeto Estruturante	94
Quadro 8.1.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 1	96
Quadro 8.1.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 2	97
Quadro 8.1.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 3	99
Quadro 8.1.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 4	99
Quadro 8.1.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 5	100
Quadro 8.2.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 6	102
Quadro 8.2.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 7	103
Quadro 8.2.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 8	103
Quadro 8.2.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 9	105
Quadro 8.2.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 10	105
Quadro 8.2.6.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 11	107
Quadro 8.3.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 12	108
Quadro 8.3.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 13	108
Quadro 8.3.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 14	109
Quadro 8.3.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 15	111
Quadro 8.3.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 16	111
Quadro 8.3.6.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 17	113
Quadro 8.3.7.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 18	114
Quadro 8.4.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 19	114
Quadro 8.4.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 20	115
Quadro 8.4.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 21	116
Quadro 8.4.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 22	116
Quadro 8.4.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 23	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil.....	20
Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e <i>Per Capita</i> – Bahia x Brasil (2006).....	21
Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006).....	21
Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)	21
Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB) ..	22
Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica.	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese	27
Figura 3.1 - Localização do APL de Caprinovinocultura.....	34
Figura 3.2.1.1 - Sistema Agroindustrial em Caprinovinocultura.....	48
Figura 3.2.2.1- Sistema de Produção Formal x Sistema de Produção Informal (Produto Carne).....	49
Figura 3.2.3.1 - Desenho do APL	51
Figura 3.2.4.1 - Identificação de SubGrupos e Relações Inter-firmas	56
Figura 3.2.4.3 - Matriz Peso Médio das Carcaças vs. Total Mensal de Abates	58
Figura 3.2.4.3 - Matriz Peso Médio das Carcaças vs. Total Mensal de Abates	59
Figura 4.1.1 - Matriz Localização do Projeto vs. Tamanho do Empreendimento	63
Gráfico 4.1.1 - Distribuição da precipitação e da temperatura média em Petrolina e Juazeiro.....	64
Figura 4.3.1 - Consolidação dos Aspectos Favoráveis	71
Figura 4.3.2 - Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis	72
Figura 5.4.1- Estratégia de Crescimento para os Agentes do APL	79
Figura 7.1 - Escopo do Projeto Estruturante	91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES	15
1.1. OS AGENTES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE.....	15
1.2. A ECONOMIA BAIANA E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs).....	20
1.2.1. PIB.....	20
1.2.2. Balança Comercial.....	22
1.2.3. Regiões Econômicas	23
1.2.4. Os APLs.....	24
2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)	26
2.1. ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO APL.....	28
2.1.1. Caracterização do APL (1.1).....	28
2.1.2. Mapeamento do APL (1.2).....	28
2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)	28
2.2. ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL.....	29
2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1).....	29
2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)...	29
2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)	29
2.3. ETAPA 3: DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS	29
2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1).....	29
2.3.2. Visão para o APL (3.2).....	30
2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)	30
2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)	30
2.4. ETAPA 4: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1).....	30
2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)	31
2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3).....	31
2.5. ETAPA 5: PROPOSIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE	31
2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)	31
2.6. ETAPA 6: DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS	31

2.6.1. <i>Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)</i>	31
2.7. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	32
2.8. COMENTÁRIOS SOBRE O MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PMC	32
3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL	35
3.1.1 <i>Aspectos Históricos</i>	35
3.1.2 <i>Aspectos Geográficos</i>	39
3.1.3 <i>Aspectos de Governança</i>	41
3.1.4 <i>Aspectos Institucionais</i>	41
3.1.5 <i>Aspectos Tecnológicos</i>	44
3.2 MAPEAMENTO DO APL	48
3.2.1 <i>Desenho de um Sistema Agroindustrial em Caprinovinocultura</i>	48
3.2.2 <i>Sistema de Produção Formal x Sistema de Produção Informal (Carne)</i> ..	49
3.2.3 <i>Desenho do APL</i>	51
3.2.4 <i>Identificação dos Agentes</i>	52
3.2.5 <i>Identificação de Subgrupos e Relação Inter-firmas</i>	55
3.3 SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	59
3.3.1 <i>Mercado Internacional</i>	60
3.3.2 <i>Mercado Nacional</i>	60
3.3.3 <i>Mercado Regional</i>	61
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL	62
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE GRUPOS ESTRATÉGICOS	62
4.2 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	65
4.2.1 <i>Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos</i>	65
4.2.2. <i>Análise Externa: Oportunidades e Ameaças</i>	67
5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	73
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	73
5.2 VISÃO PARA O APL	74
5.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	74
5.4 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	76

6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE (PMC)	79
6.1 DIMENSÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PMC.....	79
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MÉDIO PRAZO (3 ANOS).....	81
6.2.1 <i>Objetivo Estratégico Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</i>	81
6.2.2 <i>Objetivo Estratégico Centro de Engorda Coletivo</i>	82
6.2.3 <i>Objetivo Estratégico Reestruturação do Modelo Produtivo</i>	83
6.2.4 <i>Objetivo Estratégico Centro de Melhoramento Genético</i>	84
6.2.5 <i>Objetivo Estratégico Centro de Excelência em Culinária</i>	84
6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LONGO PRAZO (8 ANOS).....	85
6.3.1 <i>Objetivo Estratégico Aperfeiçoamento do Modelo Produtivo</i>	85
6.3.2 <i>Objetivo Estratégico Disseminação de Animais Geneticamente Melhorados e Melhoradores</i>	85
6.3.2 <i>Objetivo Estratégico Comunicação e Marketing</i>	86
6.3.3 <i>Objetivo Estratégico Sistema de Informação de Mercado (SIM)</i>	86
7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE	87
8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS	95
8.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 – COMITÊ DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DA PRODUÇÃO	95
8.1.1. <i>Ação Executiva 1 – Definir e validar a atuação do comitê estratégico</i>	95
8.1.2 <i>Ação Executiva 2 – Estabelecer o Comitê Estratégico</i>	96
8.1.3. <i>Ação Executiva 3 – Elaborar Planos Operacionais dos Centros e Frigoríficos por meio de Consultoria</i>	98
8.1.4. <i>Ação Executiva 4 – Definir Controle e Ferramentas de Desempenho</i>	99
8.1.5. <i>Ação Executiva 5 – Avaliar Desempenho dos Centros</i>	99
8.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 – CENTRO DE ENGORDA COLETIVO.....	100
8.2.1 <i>Ação Executiva 6 – Analisar viabilidade econômico-finaceira por meio de consultoria</i>	100
8.2.2 <i>Ação Executiva 7 – Definir Responsabilidades do Comitê Estratégico e Operacional</i>	102
8.2.3 <i>Ação Executiva 8 – Implantar Centro de Engorda Coletivo</i>	103
8.2.4 <i>Ação Executiva 9 – Consultoria para Prática de Gestão</i>	103
8.2.5 <i>Ação Executiva 10 – Iniciar Engorda Coletiva</i>	105

8.2.6 Ação Executiva 11 – Controle dos Resultados e Feedback de Orientação	105
8.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 – CENTRO DE MELHORAMENTO GENÉTICO	107
8.3.1 Ação Executiva 12 – Analisar viabilidade econômico-finaceira por meio de consultoria	107
8.3.2 Ação Executiva 13 – Definir Responsabilidades do Comitê Estratégico e Operacional	108
8.3.3 Ação Executiva 14 – Implantar Centro de Melhoramento Genético.....	109
8.3.4 Ação Executiva 15 – Consultoria para Prática de Gestão	109
8.3.5 Ação Executiva 16 – Realizar Capacitação Inicial dos Produtores	111
8.3.6 Ação Executiva 17 – Iniciar Melhoramento Genético.....	111
8.3.7 Ação Executiva 18 – Controle dos Resultados e Feedback de Orientação	113
8.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 – CENTRO DE EXCELÊNCIA EM CULINÁRIA	114
8.4.1 Ação Executiva 19 – Estabelecer Diretoria	114
8.4.2 Ação Executiva 20 – Definir Local do Centro.....	115
8.4.3 Ação Executiva 21 – Estabelecer Parcerias com Centros de Pesquisa	115
8.4.4 Ação Executiva 22 – Iniciar Operação Interna	116
8.4.5 Ação Executiva 23 – Iniciar Comercialização Externa	116
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	118
REFERÊNCIAS.....	124

1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES

O Programa de Fortalecimento da Base Empresarial (Progredir) é um projeto que visa fortalecer a atividade empresarial dos diversos APLs do estado da Bahia. Por meio de um convênio firmado entre BID e a SECTI, o total de US\$ 16,67 milhões foi liberado para o programa que tem como foco as micro, pequenas e médias empresas de cada APL.

O programa foi criado pelo governo do estado, sendo a SECTI responsável pela coordenação e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como apoiadores estratégicos.

Após o devido processo licitatório, referente ao edital da concorrência n. 001/2008 SEBRAE/BA, a Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia foi contratada para elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade (PMC) para oito Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial.

1.1. Os Agentes Envolvidos na Elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade

Diversos agentes estão envolvidos na elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade para os APLs de Piscicultura, Fruticultura, Caprinovinocultura, Derivados de Cana-de-açúcar, Sisal, Fornecedores da Indústria Automobilística, Transformação Plástica, Rochas Ornamentais e Turismo do Estado da Bahia em 2009. São eles o Banco Interamericano de Desenvolvimento; a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; o Instituto Euvaldo Lodi; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia e o Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia, organização contratada via licitação para elaboração do projeto.

A participação destes agentes será detalhada a seguir.



BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma instituição financeira formada por países da América Latina e Caribe e que tem como missão conceder empréstimos em dinheiro e fazer operações de cooperação técnica não-reembolsáveis visando o desenvolvimento da região.

Sua fundação foi em 1959, baseada em uma proposta do então presidente brasileiro Juscelino Kubitschek por meio da Organização dos Estados Americanos (OEA) de criar uma instituição capaz de promover o crescimento econômico e social dos países membros.

Atende desde governos centrais, autoridades municipais e pequenos negócios e outras organizações da sociedade civil. É a principal fonte de financiamento multilateral e de conhecimentos para o desenvolvimento econômico, social e institucional sustentável de 26 países da América Latina e Caribe. Realiza financiamentos de pesquisas, consultoria e assistência técnica para a modernização de áreas vitais como educação, redução da pobreza e agricultura.

O BID, em conjunto com o Governo do Estado da Bahia, concedeu um empréstimo de US\$ 10 milhões, destinados a investimentos no programa de fortalecimento das atividades empresariais (Progredir) do Estado da Bahia.

Esse programa tem como objetivo incentivar a competitividade de Arranjos Produtivos Locais (APLs) em todo o estado por meio de políticas de apoio aos empresários e técnicas e instrumentos promovendo a sustentabilidade de empresas de dez principais setores da economia local, sendo eles: Fruticultura, Derivados da Cana-de-açúcar, Caprinovinocultura, Rochas Ornamentais, Tecnologia da Informação, Fornecedores da Indústria Automotiva, Plásticos, Piscicultura, Confecções e Ecoturismo. A duração do empréstimo será de vinte e cinco (25) anos, com prazo de carência de três (3) anos com juros variáveis. O Governo do Estado da Bahia irá contribuir com US\$ 6, 67 milhões, totalizando o montante de US\$ 16,67 milhões. (BID, 2009)

SECTI

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI) foi criada em 2003 pelo Governo do Estado com objetivo de utilizar o conhecimento e o avanço tecnológico como fator estratégico para o desenvolvimento sustentável no campo econômico, social, ambiental, institucional, entre outros.

No programa, a SECTI é a responsável pela capacitação e articulação empresarial, por fomentar a demanda por serviços de base tecnológica, por integrar as instituições produtoras de Ciência e Tecnologia (C&T), entre outros.

O projeto se enquadra numa política de gestão responsável, buscando conciliar a preservação da qualidade de vida no campo ambiental, o uso da tecnologia nos processos de inclusão digital no campo social e ao mesmo tempo buscando o desenvolvimento econômico das regiões. (SECTI, 2009)

SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma instituição privada e sem fins lucrativos. Sua missão é apoiar as micro e pequenas empresas e ajudá-las a se tornarem mais competitivas e sustentáveis. Sua fundação data de 1972, por um grupo de lideranças que visavam incentivar as atividades de empreendedurismo com um apoio técnico que pudesse gerar melhores resultados e aumentassem as chances de sobrevivência dos negócios.

SEBRAE/BA

No programa, o SEBRAE/BA ficará responsável pela elaboração da coordenação usando material institucional do SEBRAE Nacional e Bahia:

- Desenvolver articulações internas e externas com vistas a viabilizar ações de fortalecimento dos segmentos identificados;
- Promover e implementar metodologias de intervenção setorial adequada à realidade estadual e ao princípio da universalidade, respeitada as diferenças regionais;

- Identificar e selecionar agrupamentos de empresas de atuação setorial e/ou local (pólos, clusters etc.), para atuação prioritária do SEBRAE/BA;
- Formular programas de ação em "cluster", agrupamentos e pólos, em estreita articulação com Núcleos Operacionais. (BID, 2005);
- Apoiar na estruturação das Redes Empresariais e na elaboração dos Planos de Negócios dessas redes.

IEL

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é uma entidade pertencente ao Sistema Indústria que é responsável pelo desenvolvimento de serviços e treinamentos que visam o melhoramento dos processos de gestão e de capacitação das empresas, educação empresarial e treinamento de lideranças. Ele oferece soluções na área de consultoria empresarial e fonte de informações técnicas e estratégicas sobre produtos, mercado e processos.

No projeto, atua como parceiro executor estratégico da SECTI no Progredir, sendo responsável pela capacitação e prestação de serviços técnicos e tecnológicos.

Assim como o SEBRAE/BA tem como responsabilidade:

- Apoiar a Unidade de Gestão do Programa na execução dos Componentes do Programa;
- Mobilizar e articular as empresas dos APL do Programa;
- Dar suporte e fortalecer a constituição das Organizações de Governança Local (OGL);
- Identificar demandas e novas oportunidades de promoção dos APL;
- Articular apoio e parcerias com médias e grandes empresas na aproximação com as empresas dos APL. (BID, 2005)

FAPESB

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – (FAPESB), instituição de direito público, foi fundada no ano de 2001, com intuito de incentivar e estimular o

desenvolvimento de atividades científicas do estado da Bahia. A FAPESB está vinculada à SECTI.

A FAPESB trabalha por meio de ações que se baseiam no conhecimento científico e pesquisa, inovação e na tecnologia como fontes de soluções para os mais diversos problemas de ordem econômica, social ou ambiental na Bahia.

A FAPESB atua no projeto como parceira executora estratégica da SECTI

MARKESTRAT

A Markestrat é um Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia. Desenvolve e aplica conhecimentos sobre gestão Estratégica e de Marketing em organizações e redes produtivas, buscando aumentar a competitividade das organizações por meio da interação entre pesquisa e consultoria.

Foi contratada com a finalidade de elaborar os Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) de 09 APLs do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Progredir) - Turismo, Fornecedores da Indústria Automobilística, Derivados da Cana-de-açúcar, Fruticultura, Rochas Ornamentais, Caprinovinocultura, Piscicultura, Transformação de Plástico e Sisal, compreendendo:

- Metodologia;
- Diagnósticos e mapeamento das cadeias de valor;
- Analisar a segmentação das empresas que formam os APL;
- Análise de estratégia do negócio, de crescimento e de posicionamento competitivo;
- Estabelecer de forma participativa os objetivos estratégicos para cada APL tendo por base o horizonte de 3 e 8 anos;
- Apresentação dos projetos básicos e as ações executivas para cada APL como proposta para execução do Projeto Estruturante.

1.2. A Economia Baiana e os Arranjos Produtivos Locais (APLs)

A Bahia é um estado situado na região nordeste do Brasil que possui 417 cidades, tendo como sua capital a cidade de Salvador, muito conhecida em função do turismo. A área total da Bahia é de aproximadamente 564.692 Km² e a população estimada é de 14.080.654 habitantes. (IBGE, 2007)

Esta etapa do documento apresenta algumas características relevantes a respeito da economia e demografia do Estado da Bahia, e a tabela 1.2.1 mostra alguns indicadores sociais deste estado.

Tabela 1.2.1 - Indicadores Sociais Bahia X Brasil

Indicador	Bahia	Brasil
Taxa de Analfabetismo 5 anos ou mais – (2007)	19,7%	11,75%
PEA – 2006 – (Mil Pessoas)	7.093	97.528

FONTE: IBGE (2009)

Tanto a região nordeste do Brasil quanto o estado da Bahia especificamente são regiões que ainda carecem de um maior desenvolvimento em termos sociais, um sinal disso pode ser observado na taxa de analfabetismo da população da Bahia, que está bem acima da média nacional, este é um aspecto importante em termos de atratividade de negócios, pois está diretamente relacionado com a oferta de trabalhadores qualificados.

Outro indicador social que influencia o desenvolvimento da atividade empresarial em uma região é a População Economicamente Ativa (PEA). No caso da Bahia, em torno de sete milhões de pessoas, ou seja, aproximadamente 50% da população do estado são consideradas economicamente ativas.

1.2.1. PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é caracterizado pela geração de riqueza produzida por uma determinada região, e pode ser definido como a soma de todos os bens e serviços produzidos no período expressos em valores monetários. A tabela 1.2.1.1 mostra o PIB total e *per capita* do estado da Bahia e do Brasil.

Tabela 1.2.1.1 - PIB Total e *Per Capita* – Bahia x Brasil (2006)

PIB	Bahia	Brasil
PIB Total (em R\$ Bilhões)	96,56	2.369,79
PIB BA/PIB BR (%)	4,07%	-
PIB PER CAPITA (em R\$)	6.922	12.668
PIB PER CAPITA BA/PIB PER CAPITA BR (%)	54,64%	-

FONTE: SEI / IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.1 é possível perceber que o estado da Bahia é responsável por 4,07% na composição do PIB Nacional, já em termos de renda *per capita*, fica evidente que, na Bahia, o nível deste indicador está abaixo da média nacional, sendo quase 50% inferior. No entanto, quando a comparação é feita entre a Bahia e a Região Nordeste, o PIB Baiano representa 31,03% de toda a riqueza da região, sendo, portanto, o mais importante do Nordeste tendo *inclusive* o maior PIB *per capita* (6.992 frente a 6.029 da região Nordeste). (IBGE, 2009)

Tabela 1.2.1.2 - Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006)

Evolução do Produto Interno Bruto		
Ano	Preços Correntes R\$ 1.000	Varição Anual
2002	60.671.780	-
2003	68.146.940	12,32%
2004	79.083.230	16,05%
2005	90.919.340	14,97%
2006	96.558.890	6,20%

FONTE: SEI (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.2 é possível identificar que de 2002 a 2005 o ritmo de crescimento do PIB baiano esteve em um patamar elevado, no entanto, a variação de 2005 para 2006 mostrou um aumento muito menor do PIB do que nos anos anteriores. A tabela 1.2.1.3 apresenta a divisão do PIB baiano em função dos setores da economia.

Tabela 1.2.1.3 - Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)

Setor	Ano				
	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	10,5	10,6	10,8	8,6	7,9
Setor Secundário	28,8	28,8	30,7	32,2	30,7
Setor Terciário	60,7	60,6	58,5	59,2	61,5
Total	100	100	100	100	100

FONTE: SEI (2009)

Com base na tabela 1.2.1.3, percebe-se algumas alterações no perfil do PIB do estado da Bahia, sendo essas:



- (a) Setor Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca, e o Extrativismo Mineral): percebe-se a tendência da diminuição da participação do setor primário na composição do PIB estadual.
- (b) Setor Secundário (Beneficiamento e industrialização): Nota-se a tendência da expansão de sua participação percentual na composição do PIB Baiano.
- (c) Setor Terciário (Serviços): Percebe-se que este é o principal setor no que se refere à composição percentual do PIB do estado, responsável por aproximadamente 2/3 da geração de renda, e ao considerar a evolução nos últimos 5 anos, nota-se que não ocorreu a diminuição de sua participação na composição do PIB Baiano.

1.2.2. Balança Comercial

A Balança Comercial de um país, cidade, ou estado, é obtida pela relação entre as exportações e as importações dentro de um período de análise.

A tabela 1.2.2.1 demonstra a evolução das exportações, das Importações e do saldo entre estas operações, no estado da Bahia entre os anos de 2004 e 2008

Tabela 1.2.2.1 - Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)

	2004	2005	2006	2007	2008
Exportação	4.066.376.175	5.989.259.684	6.773.298.919	7.408.728.507	8.698.663.540
Importação	3.020.720.450	3.351.096.393	4.475.005.531	5.414.597.722	6.506.917.165
Saldo	1.045.655.725	2.638.163.291	784.039.235	1.994.130.785	2.191.746.375

FONTE: MDIC/ SECEX (2009)

Os dados da tabela 1.2.2.1 demonstram a evolução da balança comercial baiana, que apresentou um crescimento de mais de 100%, em valor nominal, de 2004 para 2008 tanto nas exportações quanto nas importações, segundo a SECEX (2009). O crescimento das exportações da Bahia foi maior que o crescimento das exportações nacionais de 2004 a 2008, 113,92% da Bahia frente a 104,74% do Brasil. Com relação às importações, o crescimento nacional foi de 175,59% contra 115,41% no estado da Bahia. Esta diferença fez com que o percentual do saldo da balança comercial, atingisse um patamar mais alto do que o percentual Nacional 12,52% contra 25,20%.

1.2.3. Regiões Econômicas

O estado da Bahia é dividido em regiões econômicas com características particulares em função de sua geografia e economia. As 15 regiões Econômicas do estado são (SEI/IBGE 2009):

- Baixo Médio São Francisco
- Nordeste
- Piemonte da Diamantina
- Irecê
- Médio São Francisco
- Oeste
- Litoral norte
- Paraguaçu
- Chapada Diamantina
- Metropolitana de Salvador
- Recôncavo Sul
- Serra Geral
- Sudoeste
- Litoral Sul
- Extremo Sul

A tabela 1.2.3.1 mostra a evolução do PIB regional no período de 2002 a 2006.

Tabela 1.2.3.1 - Evolução do PIB Por Região Econômica.

Regiões Econômicas	Produto Interno Bruto (R\$ Milhões)				
	2002	2003	2004	2005	2006
Metropolitana de Salvador	30.424,97	33.327,72	39.157,29	46.060,04	48.130,80
Litoral Norte	2.431,11	2.746,12	3.296,98	3.842,69	4.307,89
Recôncavo Sul	1.720,15	1.946,30	2.176,00	2.566,65	2.819,02
Litoral Sul	4.316,65	4.810,17	5.335,02	5.804,17	6.144,51
Extremo Sul	2.859,71	3.358,97	3.841,80	4.307,84	4.688,93
Nordeste	2.936,32	3.407,29	3.744,68	4.033,23	4.613,98
Paraguaçu	3.676,73	4.239,65	4.606,20	5.632,95	6.182,15
Sudoeste	3.169,17	3.618,98	4.108,51	11.168,03	5.551,16
Baixo Médio São Francisco	1.559,93	1.617,80	1.810,70	2.009,57	2.430,16
Piemonte da Diamantina	1.117,72	1.372,28	1.566,22	1.729,28	1.930,78
Irecê	741,26	821,59	964,59	1.045,23	1.063,02
Chapada Diamantina	995,61	1.184,43	1.236,39	1.437,22	1.674,45
Serra Geral	1.183,03	1.318,51	1.452,78	1.707,63	1.879,50
Médio São Francisco	792,93	857,73	933,26	981,88	1.046,61
Oeste	2.746,57	3.519,39	4.852,80	4.740,20	4.095,97

FONTE: SEI/IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.3.1, nota-se que a região Metropolitana de Salvador, que possui como principais cidades Salvador e Camaçari, é responsável pela maior geração de PIB. Nessa região estão localizados os pólos petroquímicos e metal

mecânicos do estado sendo, portanto, a região com maior desenvolvimento industrial da Bahia.

A região de Paraguaçu é a segunda maior geradora de PIB no estado, e nela está inserida a cidade de Feira de Santana, que é responsável por aproximadamente 50% do PIB da região (SEI/IBGE, 2009). As principais atividades econômicas da região são: comércio, serviços, indústria de transformação, pecuária e mineração.

1.2.4. Os APLs

Os arranjos produtivos locais foram definidos por Lastres et. AL. (2002, *apud* BID, 2005) como agrupamentos, em um mesmo território, de agentes econômicos, políticos e sociais, que tenham o mesmo foco econômico, apresentem vínculos e interdependência.

Neste projeto serão estudados os 9 APLs do estado da Bahia relacionados a seguir:

- APL de Fruticultura
- APL de Piscicultura
- APL de Rochas Ornamentais
- APL de Transformação Plástica
- APL de Turismo
- APL de Derivados de Cana de Açúcar
- APL de Fornecedores da Indústria Automobilística
- APL de Caprinovinocultura
- APL de Sisal

APL de Fruticultura: Este APL está localizado na região da cidade de Juazeiro, que por sua vez faz parte da região econômica do Baixo Médio São Francisco. Esta atividade consolidou-se como a transformadora da economia do sertão ribeirinho, quebrando alguns paradigmas da produção de frutas e trazendo revolução tecnológica por meio da irrigação e desenvolvimento de novas culturas (BID, 2005).

APL de Piscicultura: Este APL possui uma governança em estruturação e com forte potencial de crescimento, exercida principalmente pelas associações de produtores

locais e instituições de apoio ligadas a atividades de capacitação, pesquisa e desenvolvimento (BID, 2005).

APL de Rochas Ornamentais: Também é um APL com a governança em estruturação e com potencial de crescimento. O núcleo deste APL são as atividades de marmoraria da região Metropolitana de Salvador (BID, 2005).

APL de Transformação Plástica: Este APL é formado por empresas engajadas no processamento de resinas virgens, convertendo em produtos finais. Neste APL a governança é exercida de forma horizontal pelos empresários, o sindicato patronal e instituições de apoio (BID, 2005).

APL de Turismo: Este é um APL com intenções estratégicas, pois o investimento neste setor visa re-dinamizar uma região hoje decadente e que já fora sinônimo de progresso e riqueza (BID, 2005).

APL de Derivados de Cana de Açúcar: Este APL possui uma governança forte com grande influencia da APAMA – Associação dos Produtores de Aguardente de qualidade da Micro-região de Abaíra. Esta associação está modificando o modo de produção da região, aumentando o número de empregos e, sobretudo, melhorando a qualidade dos produtos e diversificando a produção regional (BID, 2005).

APL de Fornecedores da Indústria Automobilística: Este APL representa um esforço estratégico para o estado, pois a indústria automobilística é uma das atividades industriais de maior importância para a geração de emprego e renda (BID, 2005).

APL de Caprinovinocultura: Este é mais um APL com governança forte, consolidada e bastante presente. Este APL se estende por 39 municípios (BID, 2005) e é responsável pela geração de emprego e renda de grande parte da população do semi-árido brasileiro.

APL de Sisal: APL localizado na região de Valente, atualmente há uma tendência dos produtores se beneficiarem pelo aumento do número de compradores das fibras de sisal (BID, 2005).

2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)

Este capítulo apresenta o método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs, elaborado por MARKESTRAT, a partir de conceitos teóricos, combinados com as aplicações práticas realizadas pelo grupo nos últimos anos. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. O método baseia-se no conceito de APL discutido exaustivamente na literatura;
2. O método engloba todas as análises necessárias para atender os requisitos propostos para o PMC;
3. O método é genérico e pode ser aplicado para APLs situados em diferentes regiões geográficas e com níveis de desenvolvimento distintos;
4. O método visa identificar planos de melhoria da competitividade para APLs, sendo, portanto, utilizado no escopo do agrupamento de organizações. O método não visa atender às necessidades específicas de uma empresa isolada;
5. O resultado final do método deve ser a identificação de projetos estruturantes e o delineamento de um plano de ação para o APL analisado.

O método foi elaborado em uma estrutura sequencial de 7 etapas. Cada etapa possui tópicos que visam facilitar o processo de análise. A Figura 2.1 mostra a estrutura geral do método.

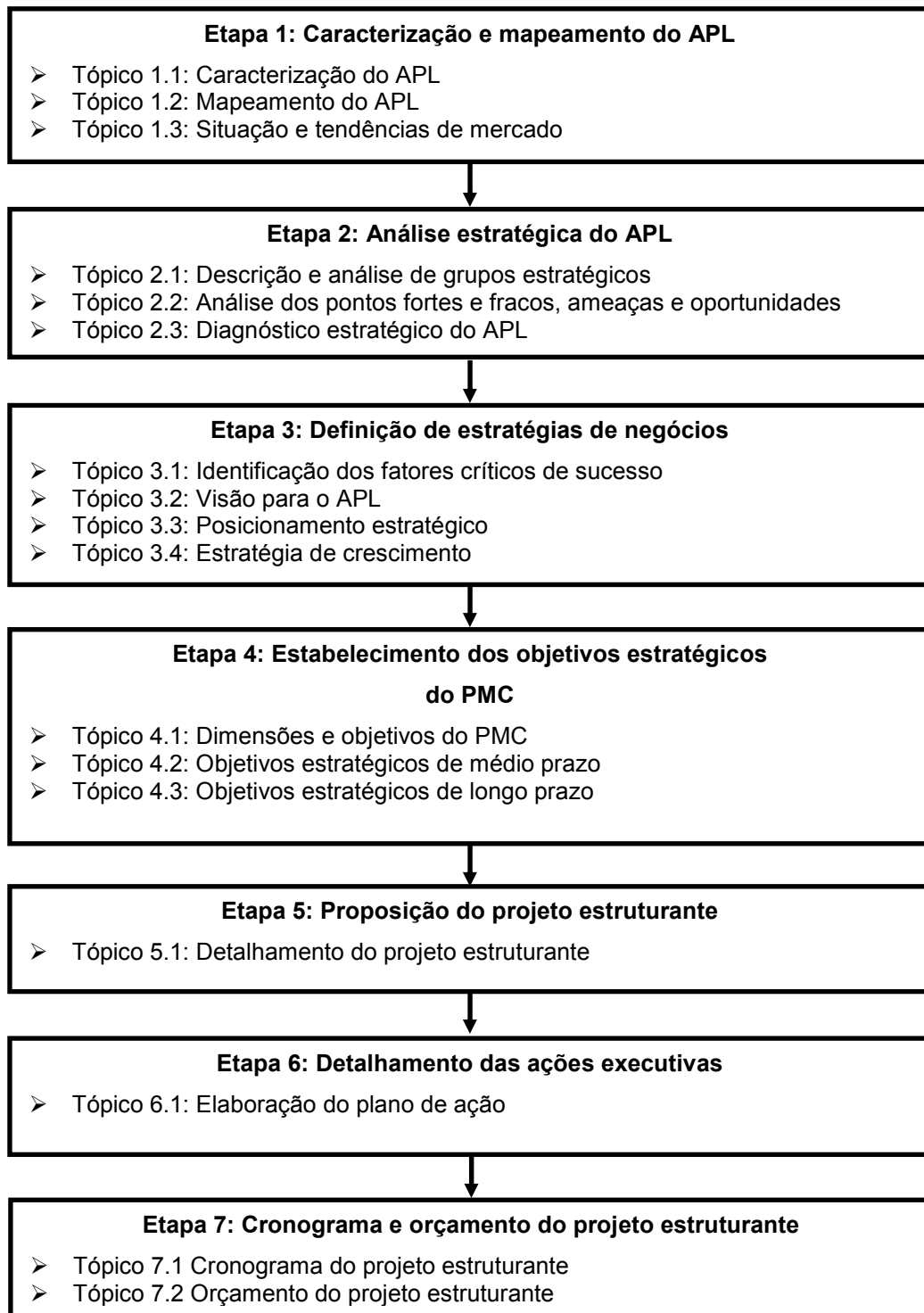


Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC).

2.1. Etapa 1: Caracterização e Mapeamento do APL

A primeira etapa do método visa caracterizar e mapear o APL que está sendo analisado. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.1.1. Caracterização do APL (1.1)

Este tópico é destinado para a caracterização do APL em termos de: aspectos históricos (origem, fatos relevantes, incentivos e marco regulatório); aspectos geográficos (território e aglomeração); aspectos de governança (liderança, estrutura decisória, associação e cooperação); aspectos institucionais (instituições atuantes, métodos de ação, infra-estrutura institucional local, infra-estrutura científico-tecnológica, infra-estrutura de financiamento e infra-estrutura de engenharia); aspectos tecnológicos (produto, processo e gestão).

2.1.2. Mapeamento do APL (1.2)

Este tópico é destinado para o mapeamento do APL em termos de: desenho da rede produtiva (disposição dos agentes conforme sua função na rede produtiva); identificação dos agentes (descrição dos elos da cadeia produtiva, função das organizações de apoio e agentes facilitadores); identificação de subgrupos e relação inter-firmas (identificação de subgrupos, protagonista local, empreendedorismo e capital social).

2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)

Este tópico é destinado para as análises da situação e das tendências de mercado em termos de: mercado internacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado nacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado regional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis).

2.2. Etapa 2: Análise Estratégica do APL

A segunda etapa do método visa analisar estrategicamente o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1)

Este tópico é destinado para a identificação e análise dos principais grupos estratégicos que compõem o APL. Grupo estratégico é um conjunto de empresas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente similar em atributos como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto, tecnologias utilizadas, entre outros. Nesse tópico serão definidas variáveis para segmentação estratégica das empresas participantes do APL, classificando os principais grupos existentes.

2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)

Este tópico é destinado para a realização da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) do APL em termos de: pontos fortes e fracos (aspectos históricos, geográficos, governança, institucionais e tecnológicos); oportunidades e ameaças (fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, cadeias produtivas relacionadas, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente sócio-cultural e ambiente tecnológico).

2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)

Este tópico é destinado para a consolidação do diagnóstico estratégico do APL em termos de: aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades); aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

2.3. Etapa 3: Definição de Estratégias de Negócios

A terceira etapa do método visa definir estratégias de negócios para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1)

Este tópico é destinado para a identificação dos fatores críticos de sucesso do APL em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos clientes); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia).

2.3.2. Visão para o APL (3.2)

Este tópico é destinado para a elaboração da visão de futuro do APL. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento do APL, objetivando alcançar uma situação pretendida para o futuro em termos de: grupos estratégicos; mercados atendidos; competências distintas.

2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)

Este tópico é destinado para a definição do posicionamento estratégico do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Porter (1980) que indica três opções genéricas de posicionamento estratégico: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)

Este tópico é destinado para a definição da estratégia de crescimento do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Ansoff (1965) que indica quatro opções estratégicas de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

2.4. Etapa 4: Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos

A quarta etapa do método visa estabelecer os objetivos estratégicos para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1)

Este tópico é destinado para a delimitação das dimensões e dos objetivos do PMC para o APL. As dimensões representam a delimitação do escopo do projeto. Cada dimensão é constituída por objetivos (médio e longo-prazo) que justificam a relevância do projeto estruturante.

2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de médio-prazo (horizonte temporal de três anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3)

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de longo-prazo (horizonte temporal de oito anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

2.5. Etapa 5: Proposição do Projeto Estruturante

A quinta etapa do método visa apresentar o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)

Este tópico é destinado para o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) do APL em termos de: objetivos estratégicos (apresentados nos tópicos 2.4.2 e 2.4.3); tática para atingir cada objetivo estratégico; meta; variáveis de análise; fórmula ou métrica para aferição do desempenho; fonte para análise das variáveis; periodicidade da aferição do desempenho.

2.6. Etapa 6: Detalhamento das Ações Executivas

A sexta etapa do método visa apresentar o detalhamento das ações executivas (plano de ação) para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

2.6.1. Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)

Este tópico é destinado para o detalhamento de cada ação executiva que compõe o plano de ação para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nesse tópico, para cada ação, serão apresentados: nome da ação; descrição da ação; resultados esperados; agentes envolvidos e responsabilidades; orçamento e outros recursos necessários; tipo de ação (capacitação e assessoria empresarial; tecnologia

industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercados e exportações; gestão, administração e governança no APL); *status* da ação; cronograma de execução.

2.7. Cronograma e Orçamento do Projeto Estruturante

Esta etapa é destinada a apresentação da visão geral do cronograma e orçamento do projeto estruturante.

Aqui serão feitas duas tabelas que mostrarão qual o período de execução de cada sub ação e qual o orçamento necessário para a realização.

2.8. Comentários sobre o Método para o Desenvolvimento dos PMC

O método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs é composto por seis etapas seqüenciais. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para definir e formalizar o PMC. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de decisões estratégicas, a definição de projetos estruturantes e o delineamento de políticas públicas.

O acompanhamento da implementação do plano de ação e a análise de desempenho serão a base para gerar o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. As organizações envolvidas constantemente precisarão rever o plano de ação, realizando as modificações gerenciais adequadas com agilidade. A implementação do método proposto deve facilitar as seguintes atividades:

1. Caracterização e mapeamento dos APLs;
2. Análise de tendências da demanda;
3. Diagnóstico estratégico dos APLs;
4. Determinação de objetivos de médio e longo-prazo;
5. Elaboração de projetos estruturantes;
6. Definição de planos de ação.

3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL

O Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) proposta para o Arranjo Produtivo Local (APL) da Caprinovinocultura tem atuação em 4 pólos no estado da Bahia, que podem ser caracterizados quanto a produção de carne (Juazeiro; Jussara; Pintadas) e genética (Senhor do Bonfim).

Pólo Juazeiro – Território de Identidade Sertão do São Francisco. Composta pelos Municípios de Campo Alegre de Lourdes, Pilão Arcado, Remanso, Casa Nova, Sobradinho, Sento Sé, Juazeiro, Curaçá, Uauá e Canudos. O projeto da Fazenda Icó é formado por 160 agricultores familiares fornecedores de carne ovina e caprina integrados ao Grupo Gestor de Caprinovinocultura da Região de Barra Bonita, com objetivo de alcançar 400 produtores. Os frigoríficos LAMM e ABATAL e o curtume Campelo instalados no município compõem a agroindústria do pólo.

Pólo Jussara – Território de Identidade Irecê, composta pelos municípios América Dourada, Barra do Mendes, Barro Alto, Cafarnaum, Canarana, Central, Gentio do Ouro, Ibipeba, Ibititá, Ipupiara, Irecê, Itaguaçu da Bahia, João Dourado, Jussara, Lapão, Mulugum do Morro, Presidente Dutra, São Gabriel, Uibaí, Xique-Xique. O grupo de aproximadamente 160 agricultores familiares fornecedores de carne ovina e caprina são integrados a COPERJ / ACCOJUS e possuem aproximadamente 65.000 animais. O objetivo é alcançar 400 produtores. Atualmente possui um laticínio que processa leite caprino e bovino. Com a inauguração do frigorífico, curtume e fábrica de artefatos de couro atrelados na mesma unidade previsto ainda para 2009, este pólo passará a ter um Complexo Agroindustrial.

Pólo de Pintadas - Pólo de Bacia do Jacuípe/Pintadas. Território de identidade Bacia do Jacuípe, composta pelo Município de Baixa Grande, Mairi, Gavião, Capela do Alto Alegre, Ipirá, Nova Fátima, Pé de Serra, Pintadas, Riachão do Jacuípe, Serra Preta, Várzea da Roça, Várzea do Poço, São José do Jacuípe, Quixabeira. Núcleos de Produção: Baixa Grande, Capela do Alto Alegre, Ipirá, Nova Fátima, Pé de Serra, Pintadas, Riachão do Jacuípe, Serra Preta, Várzea da Roça. O grupo de 160 agricultores familiares fornecedores de carne ovina e caprina são integrados a Cooperativa Agroindustrial de Pintadas Ltda. (COOAP). O objetivo é alcançar 400

produtores. Os frigoríficos em Pintadas e Feira de Santana formam o Complexo Agroindustrial do pólo.

Pólo Senhor do Bonfim – Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru. Composto pelos municípios e Campo Formoso, Jaguarari, Andorinha, Ponto Novo, Caldeirão Grande, Pindobaçu, Filadélfia, Antônio Gonçalves, Senhor do Bonfim. Projeto fomento da Cadeia Produtiva de Ovinocultura e Caprinocultura voltada para o melhoramento genético de animais. Composto por empresas que trabalham em âmbito nacional animais geneticamente melhorados e melhoradores.

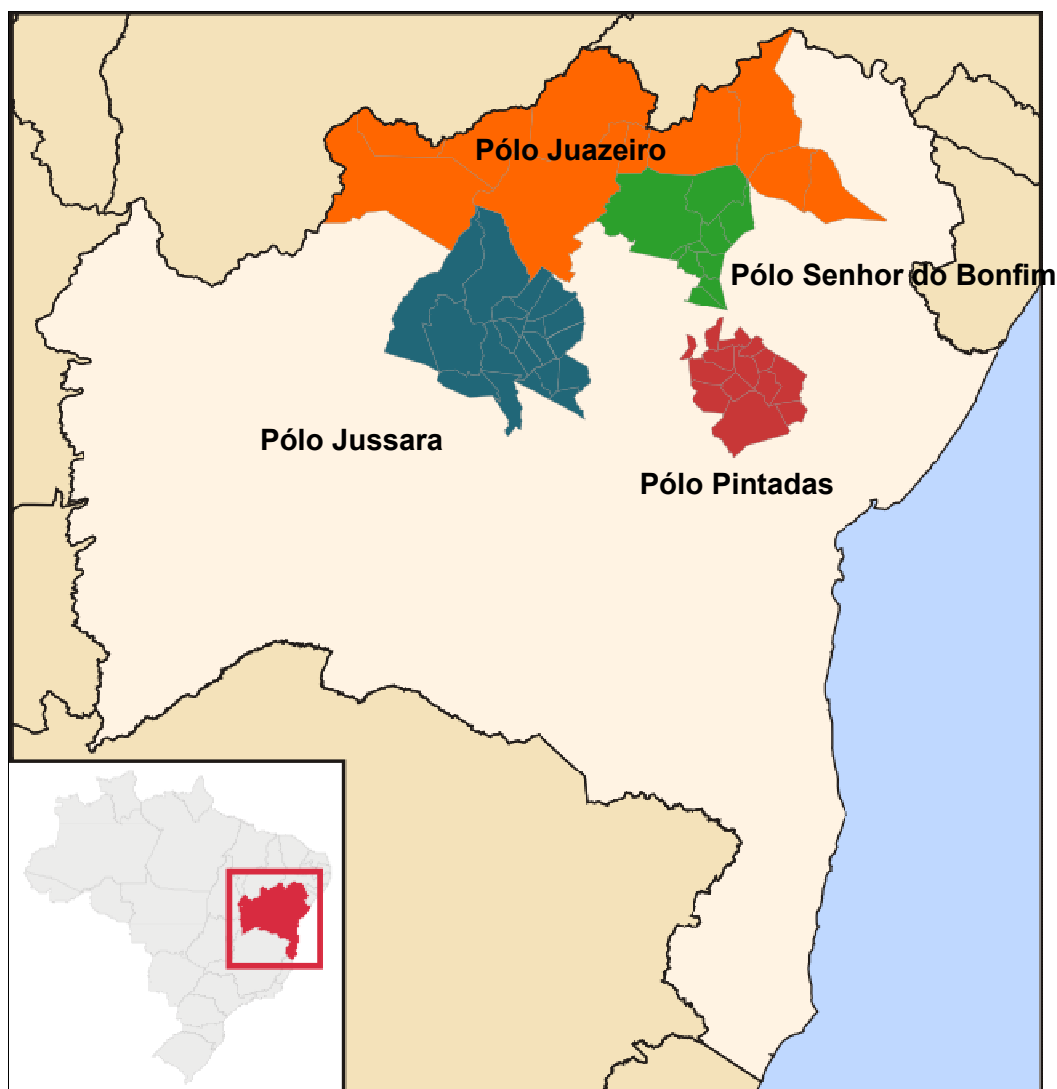


Figura 3.1 - Localização do APL de Caprinovinocultura

FONTE: Elaborado por Markestrat

3.1 Caracterização do APL

As informações descritas neste tópico, incluindo subtópicos, foram organizadas por meio de uma revisão teórica nos documentos produzidos por Nordeste Rural (2009), IBGE (2009), GOOGLE MAPS (2009), CRUZ e VALVERDE (2008), SEBRAE (2008), SECTI (2008), COOAP (2007), SEBRAE (2007), COPERJ (2006) e SANTOS (2001). Informações complementares a esses documentos terão suas respectivas fontes identificadas.

3.1.1 Aspectos Históricos

Segundo Cruz e Valverde (2008), a produção caprina é uma atividade que predomina em regiões subdesenvolvidas, de forma empírica, apresentando baixa produtividade e rentabilidade ao produtor. A produção ovina ocorre tanto em países mais desenvolvidos quanto em regiões subdesenvolvidas, áridas e semi-áridas, identificada com a subsistência de pequenos produtores rurais.

Analisando especificamente o Brasil, a Bahia possui uma importante posição, com o primeiro e o segundo maior rebanho de caprinos e ovinos, respectivamente (IBGE, 2007). Destacando uma clara concentração geográfica, o estado detém 39% do rebanho nacional de caprinos, ou 2,4 vezes mais do que Pernambuco (16,2%), segundo estado produtor. No tocante a ovinocultura, a partir de 1974 a Bahia passou a ocupar a segunda posição, concentrando, aproximadamente, 20% do número de cabeças do país. É importante destacar que metade desses rebanhos estão localizados em propriedades com menos de 30 hectares, constituindo uma atividade que Cruz e Valverde (2008, p. 32) afirmam ser voltada para o auto-consumo de produtores “mais pobres na escala social”.

A caprinovinocultura teve início na região Nordeste com a importação de animais de raças européias. Com a adaptação ao sistema de criação extensivo e as condições climáticas surgiram novas raças nativas, o que, aliado ao sistema de manejo “fundo de pasto”, promoveu uma queda na capacidade produtiva de carne e leite do rebanho.

Juazeiro:



Início do Projeto APRISCO - Projeto de Apoio a Programas Regionais Integrados e Sustentáveis da Cadeia da Ovinocaprinocultura em 2003 com o objetivo de agregar as diversas associações comunitárias rurais do município num único grupo, o Grupo Gestor de Caprinovinocultura da Região de Barra Bonita.

Grupo gestor estabelecido na Fazenda Icó, fundada em 2003, composto exclusivamente por associações produtoras e com o objetivo de oferecer capacitação técnica, tecnológico e gerencial para as comunidades rurais da fazenda. Um empreendimento de propriedade coletiva de 452 há, com 1.761 produtores.

A atividade de caprinovinocultura é responsável pela renda obtida pela comunidade local, formada em sua maioria por famílias de baixa renda. O frigorífico instalado no município se posiciona como importante agente no plano de desenvolvimento da cadeia produtiva.

Frigoríficos LAMM e ABATAL e o curtume Campelo instalados no município compõem a agroindústria do pólo.

Jussara:

Fundação da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Jussara (ACCOJUS) em 1997 e da Cooperativa dos Empreendedores Rurais de Jussara (COPERJ) em 2000 com o objetivo de fortalecer atividades agrícolas na região de Irecê e, principalmente, do setor caprinovinocultura.

A COPERJ atende 17 associações formados por 465 cooperados distribuídos nas cidades de: Jussara, São Gabriel, Gentio do Ouro, Uibai, Presidente Dutra, Itaguaçu da Bahia, Mulungú do Morro Xique-Xique., Lapão, Central, Barra do Mendes, Irecê, João Dourado, Cafarnaum, Canarana, Barro Alto, América Dourada, Ibititá e Ibipeba.

A COPERJ realiza seminários e palestras para os produtores e comunidades, buscando a capacitação tecnológica e gerencial e o acesso ao crédito, proporcionando o desenvolvimento sócio-econômico da região.

Configura-se a criação extensiva, com animais de baixa qualidade e sazonalidade da produção. O comércio de carnes acontece localmente, em municípios próximos, gerando baixa remuneração.

O Complexo Agroindustrial de Jussara, com suas operações em fase inicial, é formado pelo laticínio, frigorífico, curtume e fábrica de artefatos de couro, os quais são de propriedade ACCOJUS/COOPERJ, possuindo a unidade de processamento o selo do Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e capacidade de abate de 100 animais/dia.

Tecnologia de corte e produtos industrializados desenvolvidas pelo Centro Nacional de Pesquisa de Caprinos/EMBRAPA e Universidade Federal do Ceará - Departamento de Tecnologia de Alimentos

Pintadas:

Conta com a presença da Cooperativa Agroindustrial de Pintadas (COOAP), fundada em 1999 com 43 agricultores. Atualmente são 95 cooperados.

A COOAP é formada por produtores/criadores dos municípios do Território da Bacia do Jacuípe, em fase de consolidação da Rede Empresarial de Fornecedores composta por sete núcleos produtivos/ municípios

- Núcleo Produtivo de Pintadas
- Núcleo Produtivo de Capela do Alto Alegre
- Núcleo Produtivo de Ipirá
- Núcleo Produtivo de Várzea da Roça
- Núcleo Produtivo de Pé de Serra
- Núcleo Produtivo de Baixa Grande
- Núcleo Produtivo de Nova Fátima

O sistema de produção é extensivo, com animais de baixa qualidade genética, forte sazonalidade climática e desvalorização dos animais. Comercializam os animais localmente, muitas vezes de forma clandestina, em municípios próximos e estados vizinhos.

O pólo já contou com a execução do Plano de Produção de Cabritos e Borregos, cujo objetivo foi organizar e capacitar os agricultores, planejar e monitorar a criação de cabritos e borregos, e oferecer Assistência Técnica e Extensão Rural aos agricultores.

Em 2006 o Abatedouro-Frigorífico da COOAP foi instalado no município, realizando abate, manuseio e conservação das carnes de caprinos e ovinos. Possui SIE e capacidade instalada para abater e processar até 300 cabeças/dia (caprinovinos).

A criação da cooperativa de crédito SICOOB-Sertão e do Projeto de Criação de Caprinos e Ovinos de Pintadas (PROCAP) fortaleceram o cooperativismo na região.

Senhor do Bonfim:

Criação da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Micro Região de Senhor do Bonfim (ACCOSB) em 25 de julho de 2007, focados no melhoramento genético dos animais.

O objetivo da Rede Genética de Senhor do Bonfim é fornecer animais das raças ovinas Dorper e Santa Inês e caprina Bôer e outros de qualidade para os pólos produtivos de Juazeiro, Jussara e Pintadas de forma a atender as exigências do mercado consumidor de carne ovina e caprina, conforme demanda.

A rede empresarial de genética de Genética de Senhor do Bonfim constituída por 18 dos 39 criadores/unidades de produção é considerada referencia nacional.

Esta rede tem como produto

- Matrizes comerciais
- Reprodutores de elite
- Reprodutores comerciais
- Sêmen
- Embriões
- Prenhezes

Trata-se de iniciativas isoladas, mas com o plano da melhoria da competitividade e com a elaboração dos planos de negócios se espera uma melhor coordenação da atividade.

O SEBRAE atua como coordenador dos diversos projetos e ações desenvolvidas para o APL. Algumas instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), SEAGRI, SECTI, secretarias, Prefeituras, órgãos de pesquisa e ensino, cooperativas, sindicatos, entre outras viabilizam a implantação de variados projetos e ações. Entre os projetos destacam-se (SEBRAE; 2008):

- Elaboração de Projeto de Integração Produtiva
- Assistência Gerencial e Tecnológica – AGETEC
- Assessoria Gerencial
- Planejamento Estratégico de Sistemas de Produção
- Ações de Incentivo a Cultura de Cooperação
- Capacitação Técnica e Inovação Tecnológica
- Design Gráfico - Desenvolvimento da Marca
- Planejamento Estratégico Gerencial
- Consultoria Técnica e Inovação Tecnológica
- Implantação de Área de Produção de Forragem

Estudo de Mercado no Estado da Bahia e São Paulo

- Rodadas de Negócios
- Festival Gastronômico
- Desenvolvimento de Produtos Sociais
- Implantação do Agente de Mercado
- Portal de Negócios
- Marketing Bureau
- Programa PROGREDIR

3.1.2 Aspectos Geográficos

O APL está localizado no chamado Polígono das Secas, predominando o clima semi-árido, solos rasos, afloramentos rochosos e baixa retenção de umidade e matéria orgânica. A vegetação da Caatinga está fortemente presente nos 4 pólos

produtores. Devido ao clima quente e seco, as chuvas ocorrem em regime irregular, destacando a sazonalidade na oferta de alimentos.

Juazeiro está aproximadamente a 371 metros de altitude, posicionado a 512 quilômetros de Salvador e 459 quilômetros de Aracaju. Os limites territoriais são Petrolina, Curaçá, Jaguarari, Campo Formoso, Sobradinho. O município tem uma população estimada de 230.538 habitantes, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 0,690, com uma área de 6.390 Km². A cidade tem uma posição estratégica, ao lado de Petrolina, importante pólo de fruticultura irrigada do país. Juazeiro possui, aproximadamente, 281.951 cabeças de caprinos (65%), 143.262 de ovinos (35%) e a presença dos maiores produtores do APL. O Grupo Gestor de Caprinovinocultura da Região de Barra Bonita detém aproximadamente 77.000 animais, divididos em 33.00 caprinos e 44.000 ovinos.

Jussara está localizada na região de Irecê está aproximadamente a 615 metros de altitude, posicionada a 509 quilômetros de Salvador e 698 quilômetros de Aracaju. Os limites territoriais são Sento Sé, Itaguaçu da Bahia, Central, Presidente Dutra, São Gabriel. O município tem uma população estimada de 14.833 habitantes, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 0,568, com uma área de 886 Km². Somente a COPERJ / ACCOJUS detém aproximadamente 65.000 animais entre caprinos e ovinos. A distribuição aproximada nesse pólo entre as espécies é 70% caprino e 30% ovino.

Pintadas situa-se no semi-árido baiano, na micro-região de Feira de Santana, na bacia do Rio Jacuípe. Está aproximadamente a 284 metros de altitude, posicionado a 260 quilômetros de Salvador e 431 quilômetros de Aracaju. Seu acesso é pela rodovia BA 052. Os limites territoriais são Capela do Alto Alegre, Mairi, Baixa Grande, Ipirá, Pé de Serra. O município tem uma população estimada de 10.551 habitantes, IDH em 0,625, com uma área de 529 Km². A cidade de Pintadas possui aproximadamente 3000 cabeças de caprinos e 12.000 de ovinos, ou 20% caprino e 80% de ovino.

Senhor do Bonfim está aproximadamente a 524 metros de altitude, posicionado a 385 quilômetros de Salvador e 439 quilômetros de Aracaju. Os limites territoriais são: Andorinha, Jaguarari, Campo Formoso, Antônio Gonçalves, Filadélfia, Itiúba. O município tem uma população estimada de 72.511 habitantes, IDH em 0,690, com uma área de 817 Km². Nesse pólo produtor, a distribuição aproximada entre as espécies é 10% caprino e 90% ovino.

3.1.3 Aspectos de Governança

Em Juazeiro uma das governanças mais presentes é a realizada pela Fazenda Icó, com 25 associações integradas, 1.761 produtores. Referência em capacitação técnica, tecnológico e gerencial, a fazenda objetiva desenvolver a comunidade através da produção de caprinovinocultura. O Frigorífico LAMM e o ABATAL recém instalados também exercem forte influência no APL por ser o principal comerciante de carne na região.

Em Jussara a COPERJ atende 17 associações formados por 465 cooperados distribuídos em 18 cidades. Oferece capacitação gerencial, técnica e tecnológica através de cursos e seminários, além de facilitar o acesso ao crédito para os pequenos produtores.

Em Pintadas a governança local é constituída pela COOAP com 95 cooperados residentes em 13 municípios diferentes e pela cooperativa de crédito SICOOB-Sertão.

Em Senhor do Bonfim a ACCOSB tem 18 produtores voltados para o melhoramento genético dos animais. É formado, na sua maioria, por profissionais liberais, empresários e produtores com atividades diferenciadas e prioritárias, fato que os torna independentes da caprinovinocultura como atividade principal. Entre os agentes do APL, são os que possuem maior grau de profissionalização.

3.1.4 Aspectos Institucionais

Por estar distribuído em 04 pólos distintos, é possível notar no APL uma diversidade de instituições promovendo e incentivando a atividade em suas respectivas redes.



Juazeiro atuam instituições como o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) através da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT); Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (SENAR / FAEB); Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas (SEBRAE); Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (SEAGRI / EBDA); Prefeitura Municipal de Juazeiro; Companhia de Engenharia Rural da Bahia (CERB), Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional do Estado da Bahia (CAR); Frigorífico LAMM Ovinos e Caprinos.

No município de Jussara há a participação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) através da Secretaria de Agricultura Familiar (SAF) e da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT); Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF); Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI); Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza do Estado da Bahia (SEDES); Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional do Estado da Bahia (CAR); Coordenação de Desenvolvimento Agrário da Bahia (CDA); Prefeitura Municipal de Jussara; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas (SEBRAE); Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC); Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (SENAR / FAEB); e, por fim, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Em Pintadas encontra-se a Prefeitura Municipal de Pintadas, Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza do Estado da Bahia (SEDES); Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (SEAGRI / EBDA); Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB); Movimento de Organização Comunitária (MOC); DISOP.

Senhor do Bonfim nesse aspecto conta com as contribuições parciais da prefeitura municipal.

Entre os integrantes da **Infra-estrutura Institucional** há a atuação em Juazeiro da Fazenda Icó e dos Sindicatos dos Trabalhadores e dos Produtores Rurais de Juazeiro. Em Jussara observa-se a Cooperativa dos Empreendedores Rurais de Jussara (COPERJ / ACCOJUS) e o Sindicato dos Produtores Rurais. No pólo de Pintadas há a Cooperativa Agroindustrial de Pintadas (COOAP) e o Sindicato dos Produtores Rurais. No município de Senhor do Bonfim há a presença da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Micro Região de Senhor do Bonfim (ACCOSB) e do Sindicato do Produtor Rural do Senhor do Bonfim.

Quanto a **Infra-estrutura Científico-Tecnológica e Organizações Não Governamentais** nota-se em Juazeiro a presença da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA – Semi-árido), esta última também atuante no pólo de Jussara. Em Pintadas a atuação do Movimento de Organização Comunitária (MOC). Em Senhor do Bonfim situa-se a Escola Agrotécnica de Senhor do Bonfim, responsável pela formação de técnicos agrícolas absorvidos na produção local. Também atua no APL a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

A **Infra-estrutura de Financiamento** é formada pelo Banco do Nordeste (BNB) que atua fortemente nos pólos de Juazeiro, Pintadas e Jussara, com programas específicos de fomento de crédito, destacando-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Outro importante agente facilitador é o Banco do Brasil, que recentemente começou um projeto com os produtores instalados no pólo de Jussara e atua nos pólos de Juazeiro, Pintadas e Senhor do Bonfim. Em Pintadas há ainda uma cooperativa de crédito SICOOB-Sertão, bastante próxima da COOAP.

A **Infra-estrutura de Engenharia** presentes no estado apresentam as seguintes características, conforme destaca o BNB (2009):

1. Rodovia: 122.390km construídos, porém somente 10% são pavimentadas, o que encarece a logística via esse modal. O sistema rodoviário tem como vias principais a BR-242, que liga Salvador à região oeste do Estado e à Capital Federal; a BR-101,

de sentido Norte/Sul; e a BR-116, que liga a metrópole ao Sudoeste. As outras rodovias que atendem ao tráfego de longas distâncias são BR-407, BR-110, BR-415, BR-324, BR-020, BA-052, BA-099 e BA-001.

2. Ferrovias: Operada pela iniciativa privada por meio de concessão (Ferroviária Centro Atlântico), tem extensão de 1.854km e é constituída de três ramais: Linha Norte (551km), Linha Centro (457km) e Linha Sul (846km). A partir dos troncos originários em Salvador, é possível alcançar os estados de Sergipe e Minas Gerais e, a partir delas, outras regiões do Brasil. A Linha Centro ainda passa por Juazeiro e Senhor do Bonfim, um dos pólos do APL.

3. Portos e Terminais Hidroviários: O Estado possui três importantes portos: Salvador, Aratu e Ilhéus. Há um projeto do governo do estado para a construção de um sistema de transporte multimodal, em que a peça mais importante será a criação de uma hidrovia no Rio São Francisco, cuja interligação com ferrovias e rodovias integrará Barreiras à região oeste do Estado e ao porto de Aratu, a 900 km de distância.

O município de Juazeiro conta com um porto próprio, com administração da Companhia de Navegação do São Francisco (FRANAVE) e seu acesso se dá pela ferrovia Centro Atlântico e pelas rodovias BR 407 e BR 428.

4. Aeroportos: O Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães, em Salvador, possui conexão Internacional com Europa e Estados Unidos. No estado há os aeroportos de Porto Seguro, Ilhéus, Lençóis, Valença com destaque para o aeroporto de Petrolina, Pernambuco, que dada a sua localização geográfica (cidade vizinha de Juazeiro), permite vôos comerciais regulares para importantes localidades do Brasil, além de possuir importante infraestrutura para transportes de cargas.

3.1.5 Aspectos Tecnológicos

3.1.5.1 Inovações de Produtos/Serviços



- Facilidade para comercialização de animais e carcaças, sem fiscalização, estimulando a produção e venda de animais vivos em feiras e açougues.
- A carne e o leite constituem atividades complementares à sustentação das famílias.
- Não há padronização dos rebanhos, inexistindo um predomínio de uma raça específica em cerca de 90% das propriedades (GUIMARÃES FILHO, 2008).
- Os animais vivos comercializados possuem peso entre 18 Kg a 25 Kg e em sua maioria com idade superior a 12 meses.
- Animais de características mais indicativas de raças nativas (Canindé, Repartida, Marota, Santa Inês, Morada Nova, Somalis, Rabo Largo, etc.) são verificados em menor proporção. (GUIMARÃES FILHO, 2008).
- O produto genético passou a ser valorizado recentemente na região, com a criação da Rede Genética no município de Senhor do Bonfim, voltado a desenvolver raças com melhor produtividade e adaptadas às condições do semi-árido.
- Baixa exploração econômica do sêmen e subprodutos como esterco, ossos e chifres.
- Falta de coordenação e deficiência na fiscalização dificultam o melhor aproveitamento de mercados em franca expansão, como couro e pêlos, além de vísceras, sangue e derivados de carne.

3.1.5.2 Inovações de Processo

- A caatinga é a mais importante fonte de alimentos para o rebanho. Na região de Juazeiro, segundo Holanda Júnior (2003) citado por Guimarães Filho (2008) mais de 97% a utilizam como fonte principal de alimentação e forrageamento para os animais.
- O manejo produtivo dos pequenos é em geral baseado num sistema extensivo, em pastagem de caatinga, sem cultivo significativo de forrageiras.
- As compras de ração animal ocorrem somente nas estações onde há seca prolongada, fato que ocorre para a sobrevivência dos animais.
- As pequenas propriedades possuem, em média, 10 a 60 hectares (ha), sendo que somente na região de Juazeiro, mais de 60% das propriedades têm menos de 10 ha. Em Jussara, elas representam 75% dos produtores.

- O rebanho dos produtores de pequeno porte varia entre 30 e 50 cabeças em Juazeiro, de 10 a 30 em Jussara e cerca de 50 em Pintadas.
- As propriedades de porte médio possuem, em média, 200 a 300 cabeças em Jussara, entre 50 e 200 em Juazeiro.
- Além das áreas das propriedades, os produtores utilizam os chamados “fundos de pasto”, uma área comunitária entre as propriedades, como fonte de alimento para as criações.
- O acompanhamento zootécnico (vacinação, vermifugação, controle de zoonoses e outros) é precário nas pequenas propriedades. Nas de médio porte é feito de maneira mais ostensiva e nas de grande é realizado mais rigidamente.
- O manejo reprodutivo é rudimentar, realizado no sistema de monta contínua em quase todas as propriedades.
- Como forrageiras são utilizadas capim búfel, caatinga de porco, sorgo e palma forrageira, que segundo Holanda Júnior (2003) *apud* Guimarães Filho (2008), não são suficientes para impactar positivamente na produtividade dos rebanhos.
- Os médios produtores no período seco praticam a ensilagem ou fenação, além de cultivarem a palma forrageira, cultivada de maneira rudimentar, com baixo adensamento.

3.1.5.3 Inovações em Tecnologia

- Observa-se pouco nível de profissionalização na produção e realização das atividades produtivas é de forma bastante rudimentar, predominando uma cultura de subsistência.
- A atividade de gestão e planejamento é superficial entre os médios produtores. Na região de Jussara, realizam acompanhamento financeiro básico (controle de custos e fluxo de caixa esporadicamente).
- A maioria das propriedades tem limitações quanto a infra-estrutura básica, como energia elétrica, o que limita a eficiência dos sistemas de produção.
- Introdução de raças exóticas como a Anglonubiana e a Bôer, entre os caprinos, e a recém-introduzida Dorper, entre os ovinos (GUIMARÃES FILHO, 2008).
- A prática da ensilagem e da fenação e o uso de concentrados começam a ser incrementadas, mas ainda de forma inexpressiva.

- Baixo uso de máquinas e equipamentos para aproveitamento dos recursos hídricos disponíveis (CRUZ e VALVERDE, 2008)

3.1.5.4 Inovações Organizacionais

- Grandes produtores são minoria e não constituem uma realidade nas regiões. No pólo de Juazeiro, esses produtores representam apenas 3% do total.
- Há um claro predomínio dos pequenos produtores, apoiados por organizações como COPERJ (Jussara) e COOAP (Pintadas).
- Observa-se pouco nível de instrução dos pequenos e médios produtores. Em geral são famílias semi-analfabetas que ocupam a terra há longas gerações, destacando a necessidade de formar mão-de-obra por meio de assistência técnica.
- A maioria das propriedades rurais não possuem certificado de titularidade da terra, fato que dificulta ações individuais e coletivas para obtenção de créditos.
- Aproveitamento precário dos criadores de pequeno porte com as ações dos centros de treinamento e capacitação. A maioria não realiza nenhum tipo de acompanhamento financeiro.
- Há uma grande dificuldade de exercício das atividades da COPERJ devido às barreiras culturais ao cooperativismo.

3.2 Mapeamento do APL

3.2.1 Desenho de um Sistema Agroindustrial em Caprinovinocultura

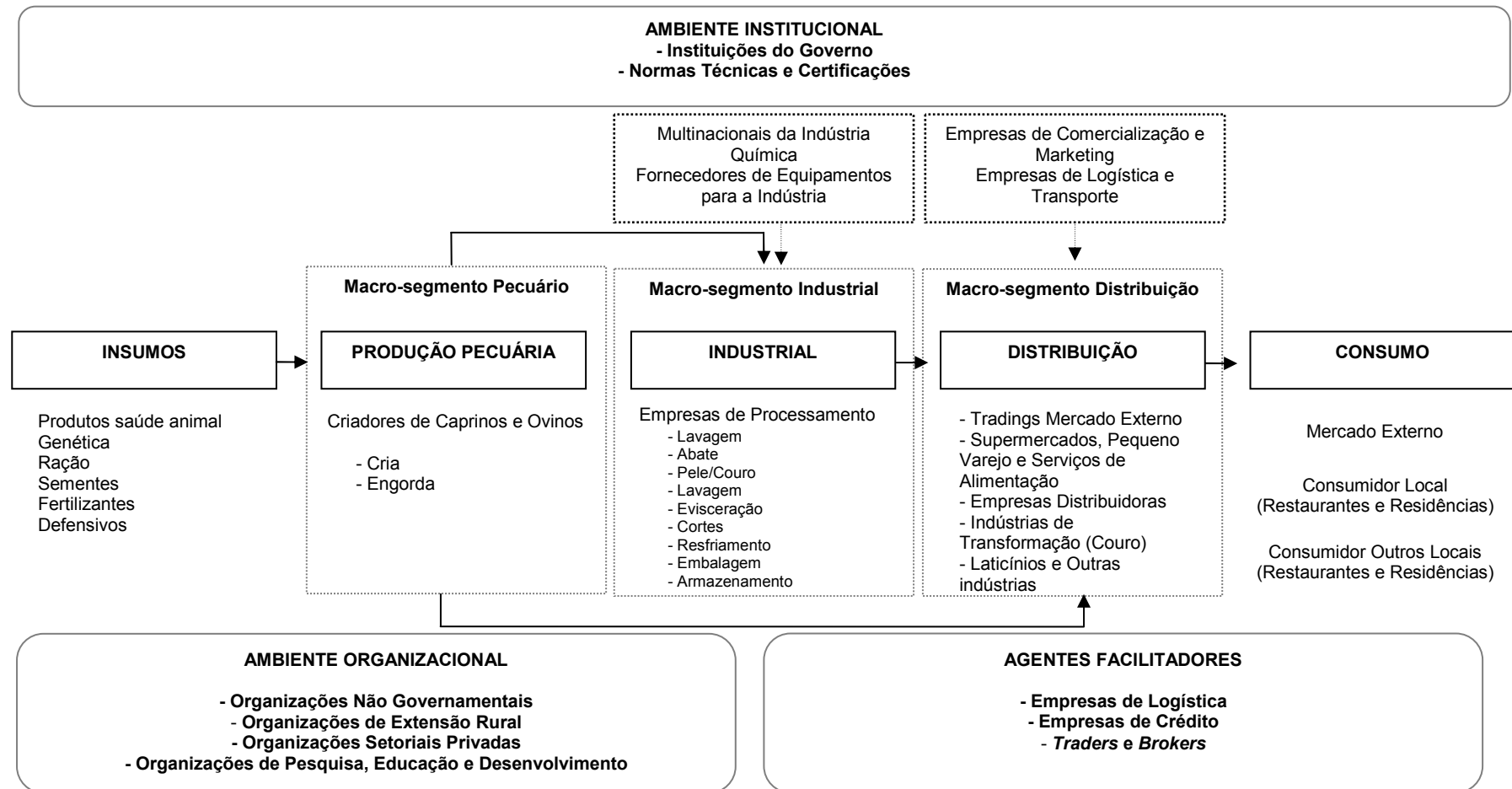


Figura 3.2.1.1 - Sistema Agroindustrial em Caprinovinocultura

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)



3.2.2 Sistema de Produção Formal x Sistema de Produção Informal (Carne)

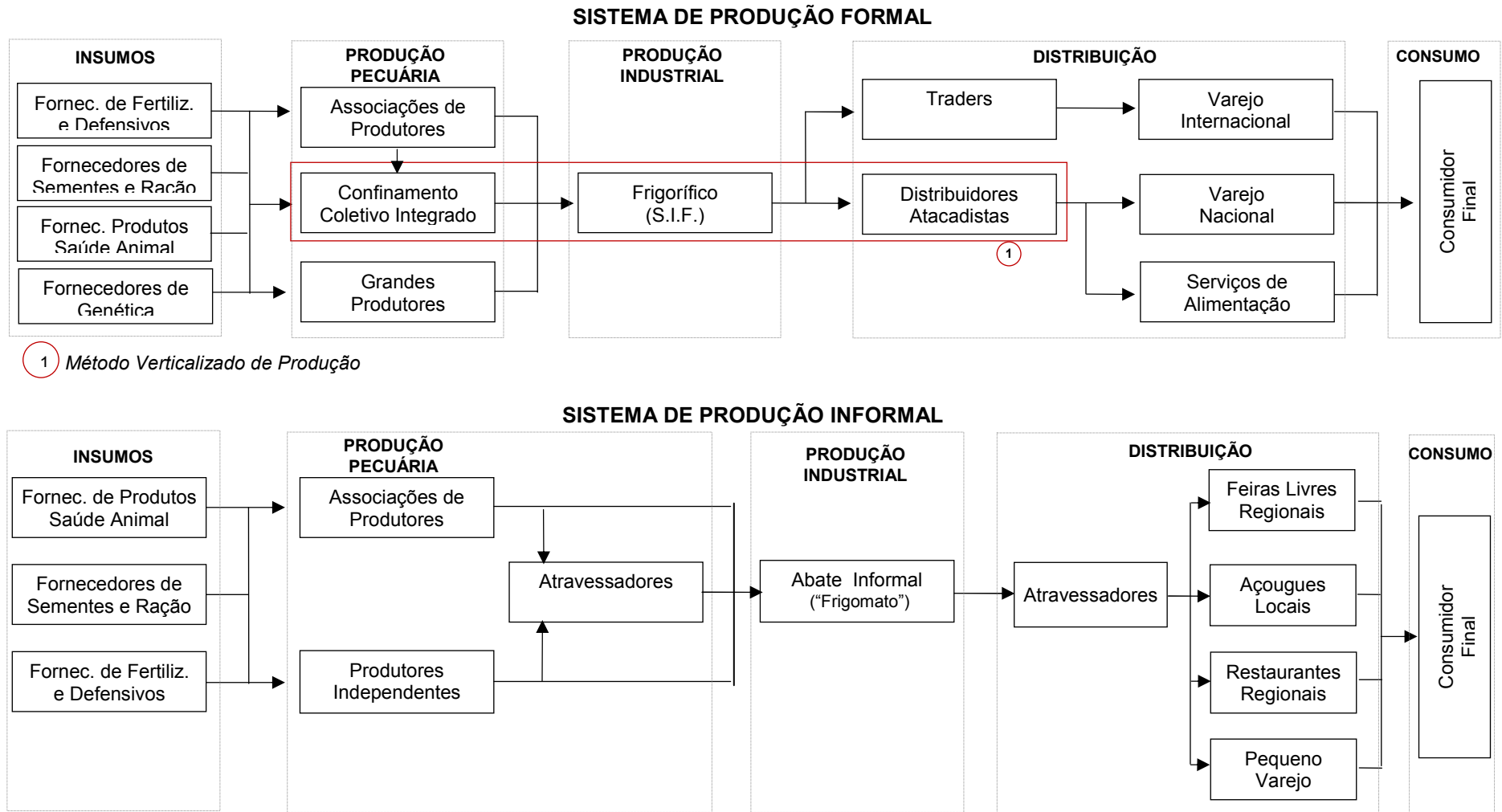


Figura 3.2.2.1- Sistema de Produção Formal x Sistema de Produção Informal (Produto Carne)

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)



É preciso observar as diferenças existentes entre os dois sistemas de produção, que co-existem no Sistema Agroindustrial da Caprinovinocultura (figuras 3.2.2.1).

No Sistema de Produção Formal, há um alinhamento entre as etapas produtivas, o Ambiente Institucional e as exigências do mercado consumidor. Esse alinhamento refere-se tanto a comercialização de um produto com padrões mínimos de qualidade, como a própria regularidade da oferta. Muitas vezes, são direcionados para nichos específicos que valorizam um produto seguro. Nesse contexto, o tracejado vermelho de um modelo verticalizado de produção constitui um importante meio de estar condizente com essa realidade do mercado, assim como em incluir o pequeno produtor em um sistema produtivo mais competitivo. Essa inclusão ocorre tanto na especialização desses produtores quanto ao sistema de manejo, ação que repercute positivamente em seu próprio benefício financeiro, como na qualidade final do produto, proporcionando maior competitividade econômica.

No Sistema de Produção Informal, o isolamento e a desarticulação entre os elos da cadeia produtiva são evidentes, de maneira que o produtor esteja limitado num sistema de subsistência, ausente de qualquer relação profissional, tanto a montante quanto a jusante. Esse viés faz com que a carne, caso seja este seu produto final, não esteja alinhada às exigências mínimas impostas pelo mercado. Devido a despadronização na carcaça, que ocorre principalmente pelo sistema de produção adotado (fundo de pasto), as relações de venda com o frigorífico tendem a não remunerar o produtor satisfatoriamente. Surge assim o sentimento, no pequeno produtor, de que há ação oportunista por parte da agroindústria, fortalecendo relações de atrito. Como consequência, o frigorífico passa a ter maior dificuldade de planejar o abate e de manter seguras relações comerciais. Nesse contexto, as ações dos atravessadores no elo Distribuição são realizadas. Os atravessadores tornam-se aqui uma importante fonte de recursos para a atividade de subsistência do produtor, tornando-os concorrentes entre si ao mesmo tempo em que os remunera. A falta de ajustamento com o Ambiente Institucional, principalmente quanto ao modo de abate, torna o produto final ilegal, impedindo expansões para mercados mais exigentes ou limitando relações mais competitivas. O resultado é a permanência de uma atividade marginalizada e voltada à subsistência.

3.2.3 Desenho do APL

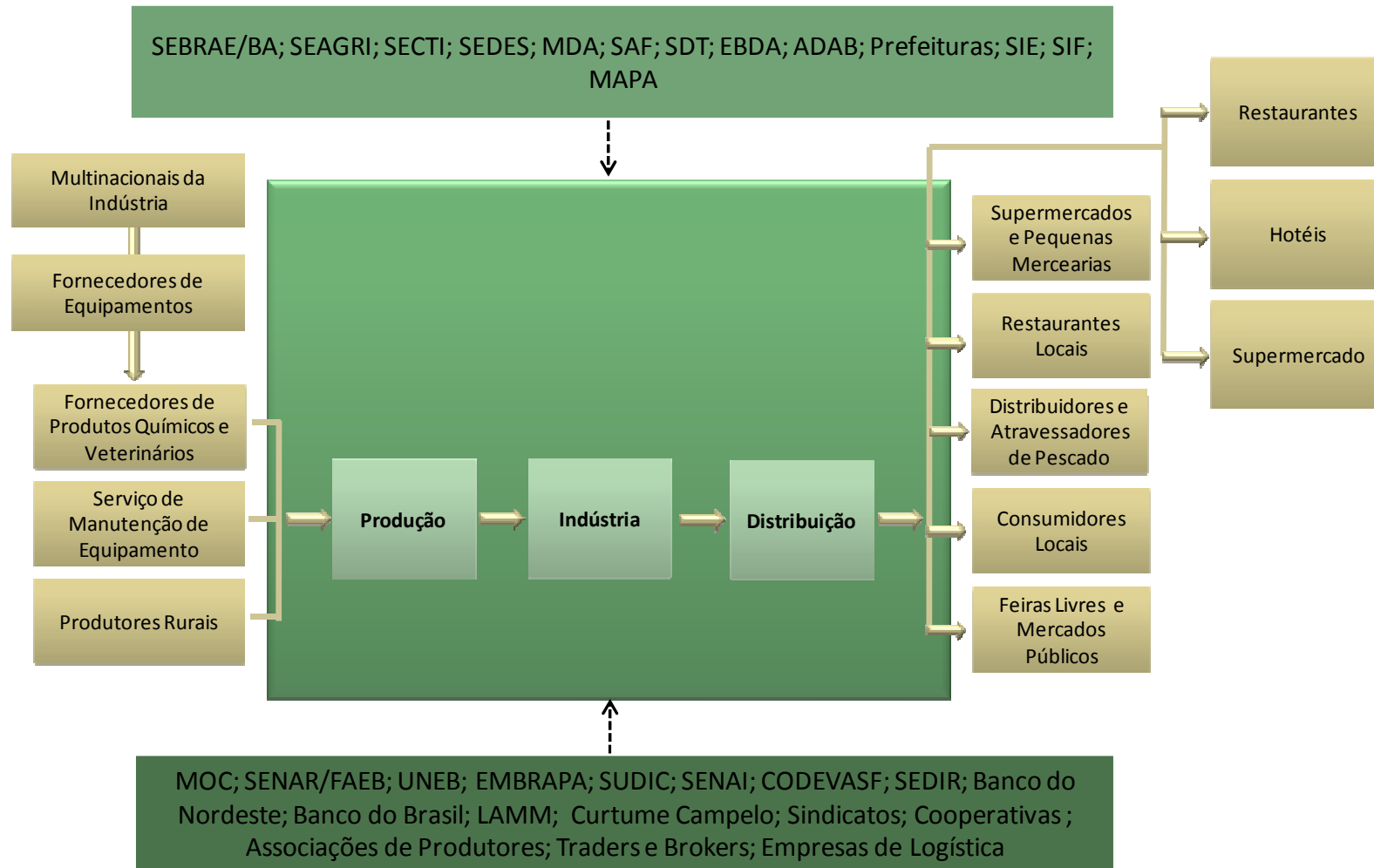


Figura 3.2.3.1 - Desenho do APL

FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de SEBRAE (2008)



3.2.4 Identificação dos Agentes

Ambiente Institucional: os agentes relevantes são representados pelas Instituições do Governo e pelas Instituições de Normas Técnicas e Certificações.

Os agentes que compõem as Instituições do Governo são:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/BA) – Agência de fomento e capacitação.
- Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI) – Secretaria de Estado responsável pelas políticas de desenvolvimento das atividades do Setor Agropecuário.
- Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (SEAGRI / EBDA)
- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) - Gestora e executora do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (PROGREDIR);
- Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza do Estado da Bahia (SEDES) – Coordenação e fiscalização de políticas governamentais que envolvem questões sociais, segurança alimentar e nutricional;
- Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) – Políticas e projetos sustentáveis que atendem as necessidades da Agricultura Familiar;
- Secretaria de Agricultura Familiar (MDA / SAF) – Promoção do desenvolvimento territorial ,através de políticas voltadas para agricultura familiar;
- Secretaria de Desenvolvimento Territorial (MDA / SDT) – Apoio nas políticas públicas que promovem o desenvolvimento territorial sustentável;
- Prefeitura de Juazeiro;
- Prefeitura de Jussara;
- Prefeitura de Pintadas;
- Prefeitura de Senhor do Bonfim.

Os agentes do APL que compõem Instituições de Normas Técnicas e Certificações são:

- Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB) – Fiscalização, inspeção e certificação de produtos de origem animal no âmbito Estadual;
- Serviço de Inspeção Estadual (SIE) – O registro da Inspeção sanitária é emitido pela ADAB;

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) – Fiscalização, inspeção e certificação de produtos de origem animal no âmbito Nacional;
- Serviço de Inspeção Federal (SIF) – O registro da inspeção sanitário é emitido pelo MAPA.

Ambiente Organizacional: destaca no APL a Organização Não Governamental e de fomento a pesquisa, desenvolvimento e educação.

O agente que compõe a Organização Não Governamental é:

- MOC – Organização com projetos de inserção social da comunidade carente através de ações de desenvolvimento da cidadania e melhoria da qualidade de vida.

O agente estabelecido como Organização de Extensão Rural é:

- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural e Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (SENAR / FAEB) – Órgão vinculado a FAEB com ações de formação profissional de agricultores e promoção da cidadania entre a população rural;
- EBDA - Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola. Órgão de Extensão Rural do estado;

Os agentes estabelecidos como Organizações de Pesquisa, Educação e Desenvolvimento são:

- Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – Instituição pública de pesquisa e formação profissional, possui campus em Juazeiro, Senhor do Bonfim e Irecê;
- Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF);
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA – Semi-árido) – Órgão de pesquisa e desenvolvimento técnico e tecnológico com o objetivo de aprimorar processos agrícolas pelo semi-árido nordestino
- Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC) – Investe e atrai recursos para consolidação de ações empreendedoras no estado da Bahia;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – Órgão difusor de tecnologias industriais e educação profissional do setor

- Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF) – Subordinada ao Ministério da Integração Nacional, utiliza os rios São Francisco e Parnaíba de forma sustentável a fim de promover o desenvolvimento e a revitalização das suas bacias.
- Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional do Estado da Bahia (SEDIR / CAR) – Combate a pobreza através de projetos sustentáveis com a população rural;
- Coordenação de Desenvolvimento Agrário da Bahia (SEDIR / CDA) – Coordena projetos agrários sustentáveis que promovam o desenvolvimento local;
- FAPESB – Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia. Agência estadual de fomento à Pesquisa com o objetivo de estimular e apoiar o desenvolvimento das atividades científicas e tecnológicas do Estado.

As Organizações Privadas presentes no APL são:

- Frigorífico LAMM Ovinos e Caprinos – Realiza o processamento e comercialização da carne de caprinovinocultura na região de Juazeiro.
- Curtume Campelo – instalado em Juazeiro, centraliza grande parte do beneficiamento do couro no estado.
- Frigorífico ABATAL – Frigorífico recém inaugurado em Juazeiro, realiza o processamento e comercialização da carne de caprinovinocultura na região.
- Empresários da Rede Genética de Senhor do Bonfim – empresários na região de Senhor do Bonfim que trabalham com melhoramento genético.
- Baby Bode – Realiza o processamento e comercialização da carne de caprinovinocultura na região de Feira de Santana e Bacia do Jacuípe.

Agentes Facilitadores: constituem os agentes apoiadores do APL.

- Banco do Brasil (BB) - A maior financeira pública do Brasil. Atua como agente financeiro, oferecendo linhas de financiamento com taxas mais atrativas e encargos menores. Possui uma linha de crédito específica para APLs;
- Banco do Nordeste do Brasil (BNB) – O maior banco de desenvolvimento regional da América Latina atua como principal agente financeiro público que visa o desenvolvimento sustentável da região Nordeste;
- SICOB-Sertão – Cooperativa de Crédito do município de Pintadas

3.2.5 Identificação de Subgrupos e Relação Inter-firmas

Para a identificação dos subgrupos, duas matrizes foram analisadas, com diferentes dimensões. A produção de carne foi pré-definida como elemento principal, de modo que o pólo de Senhor do Bonfim não está incluído na análise.

Matriz 1: Localização do Projeto e Tamanho do Empreendimento

- Variáveis da Dimensão “Localização do Projeto”

A - Juazeiro

B - Jussara

C - Pintadas

- Variáveis da Dimensão “Tamanho do Empreendimento”

A - Pequenos Produtores: Até 50 Cabeças

B - Médios Produtores: De 50 a 300 Cabeças

C - Grandes Produtores: Mais de 300 Cabeças

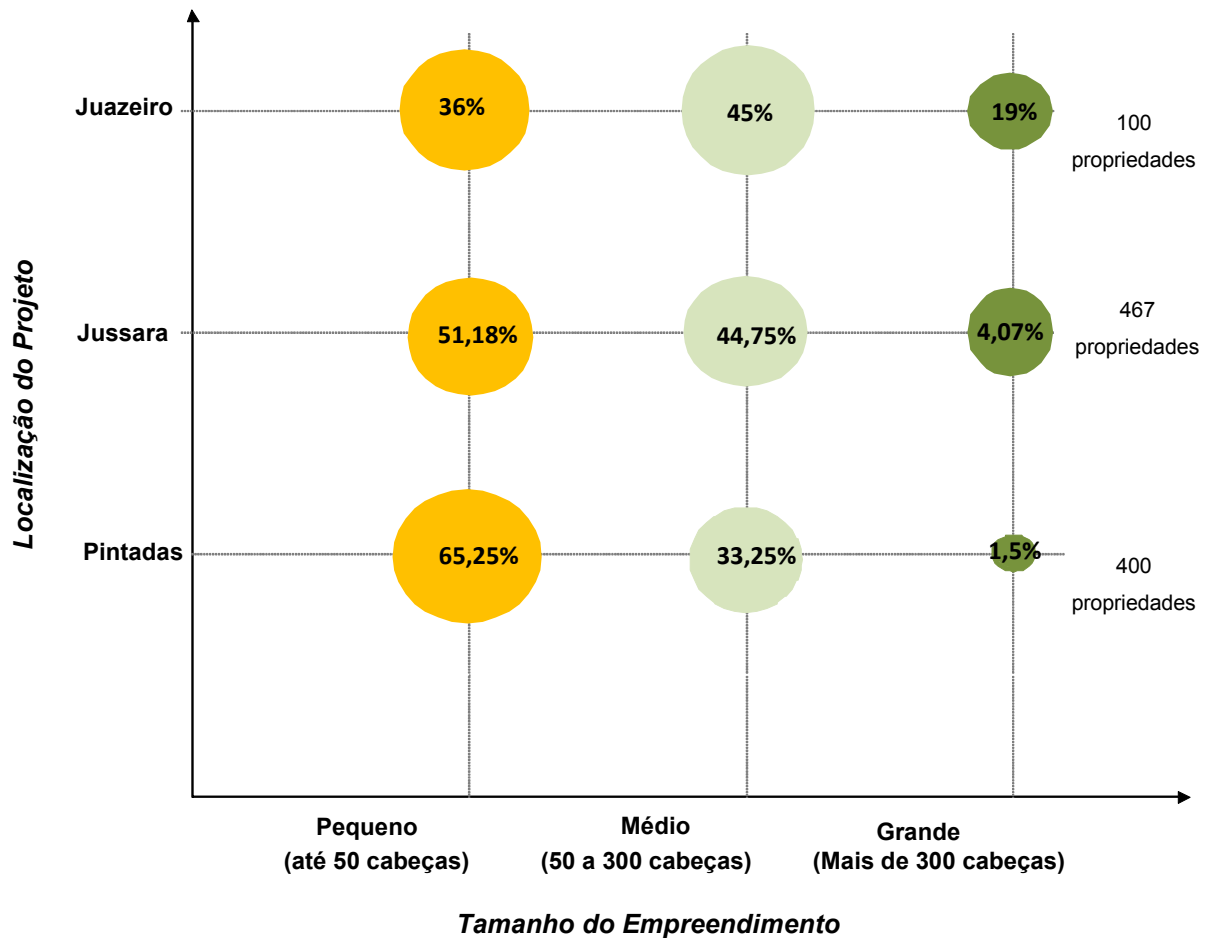


Figura 3.2.4.1 - Identificação de SubGrupos e Relações Inter-firmas
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Na matriz, é possível observar que

- Há predomínio dos pequenos e médios produtores
- No Pólo Juazeiro predomina produtores com rebanhos médios entre 50 e 300 cabeças
- As grandes propriedades estão em número reduzido e são pouco representativas para o APL

Observando o elo subsequente da produção, foi proposta uma segunda matriz que observou a dimensão de abate sob os critérios (1) Peso Médio das Carcaças e (2) Época do Ano (Sazonalidade).

Para formar essa matriz, foram analisados os dados dos frigoríficos (1) LAMM e (2) COOAP, responsáveis pelo abate formal nas cidades de Juazeiro e Pintadas, respectivamente.

Matriz 2: Peso Médio das Carcaças X Sazonalidade

Variáveis da Dimensão: “Peso Médio das Carcaças” - A análise do peso médio das carcaças permite verificar se os animais ofertados ao frigorífico possuem acabamento necessário para atender ao padrão mínimo dos cortes conforme exigências do mercado. O peso médio é resultado, primeiramente da nutrição, seguido pela genética e acompanhado pela sanidade do rebanho.

Variáveis da Dimensão “Sazonalidade” - Mostra o impacto da ausência de chuva na oferta de animais acabados ao frigorífico após período de engorda em sistemas extensivos de produção, nos quais a principal fonte de alimento é a caatinga, os pastos naturais e as pastagens plantadas. Em sistemas nos quais há complementação da alimentação com concentrados e forragens conservadas, esse impacto tende a ser minimizado.

Frigorífico analisado 1: COOAP (Pintadas)

O frigorífico da COOAP iniciou suas atividades no mês de agosto de 2008. O gráfico ilustra o volume a partir de janeiro de 2009, período em que o controle unitário das carcaças passou a ser realizado. Até dezembro de 2008, o peso médio era obtido com o animal vivo, onde: ficou em 42 kg no mês de agosto (devido ao número elevado de animais fora da idade ideal para abate); 41 kg em setembro; no mês de outubro não houve abate; 32 kg em novembro; em dezembro, a média foi de 20 kg (esta sim, já considerada como carcaça).

No mês de abril houve abate em apenas um dia durante todo o mês. Assim, levando-se em conta a média do período, a média de abate no mês esteve em torno de 700 a 800 animais.

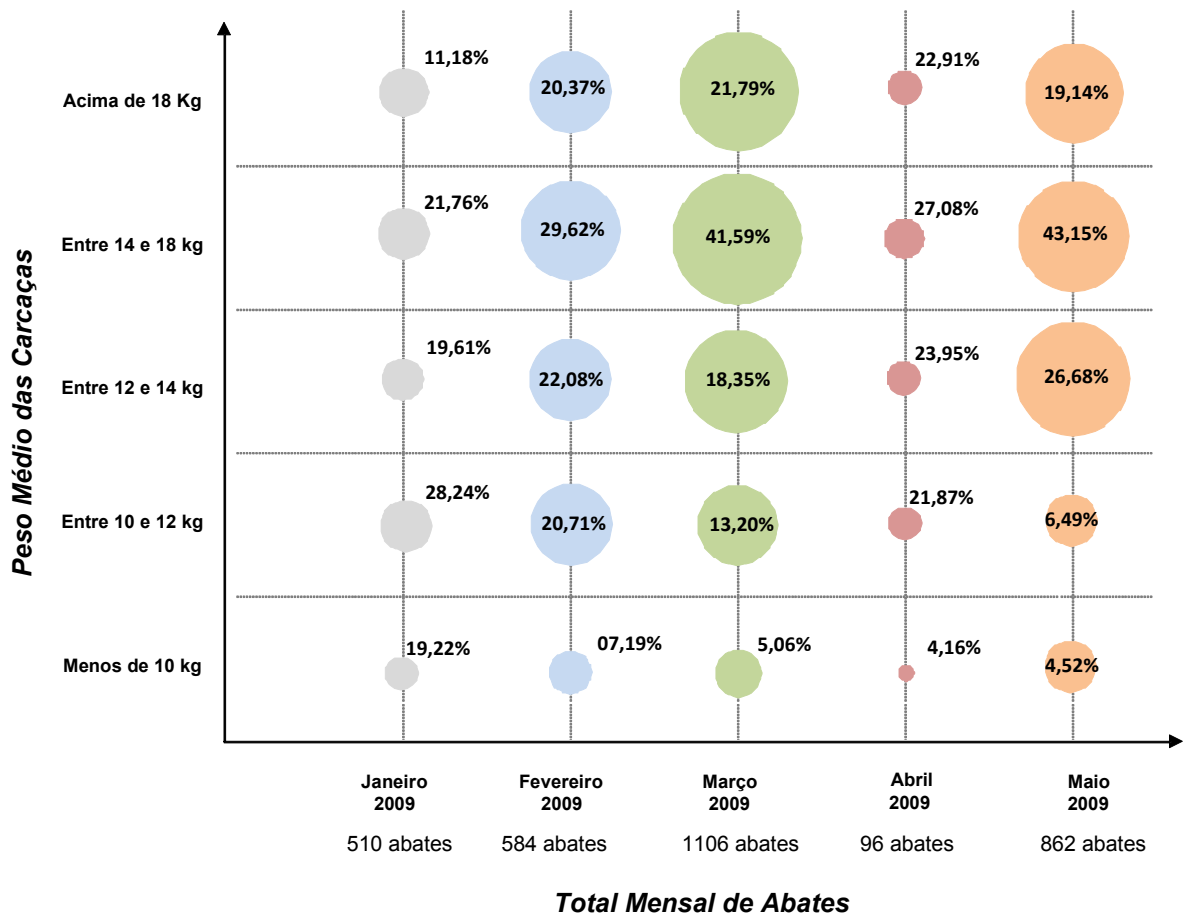


Figura 3.2.4.3 - Matriz Peso Médio das Carcaças vs. Total Mensal de Abates
FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de COOAP (2009b)

Assim, e possível observar que:

- Houve uma oferta inconstante de animais para a indústria, o que problematizou situações de planejamento com o mercado;
- Como um todo, houve predomínio de carcaças com peso médio entre 14 e 18 Kg, mas com ampla distribuição entre os outros pesos;
- Entre os meses, é possível observar: Janeiro (28,24% entre 10 – 12 Kg); Fevereiro (29,62% entre 14 - 18 Kg); Março (41,59% entre 14 - 18 Kg); Abril (27,08% entre 14 - 18 Kg); Maio (43,15% entre 14 - 18 Kg).

Frigorífico analisado 2: LAMM

O frigorífico LAMM começou os abates em dezembro de 2008, e desde então o controle da produção não foi realizado de maneira contínua, fato que justifica a ausência de dados entre os meses de dezembro/2008 e maio/2009. Dessa forma, a ausência de dados não permitiu informações mais conclusivas na análise.

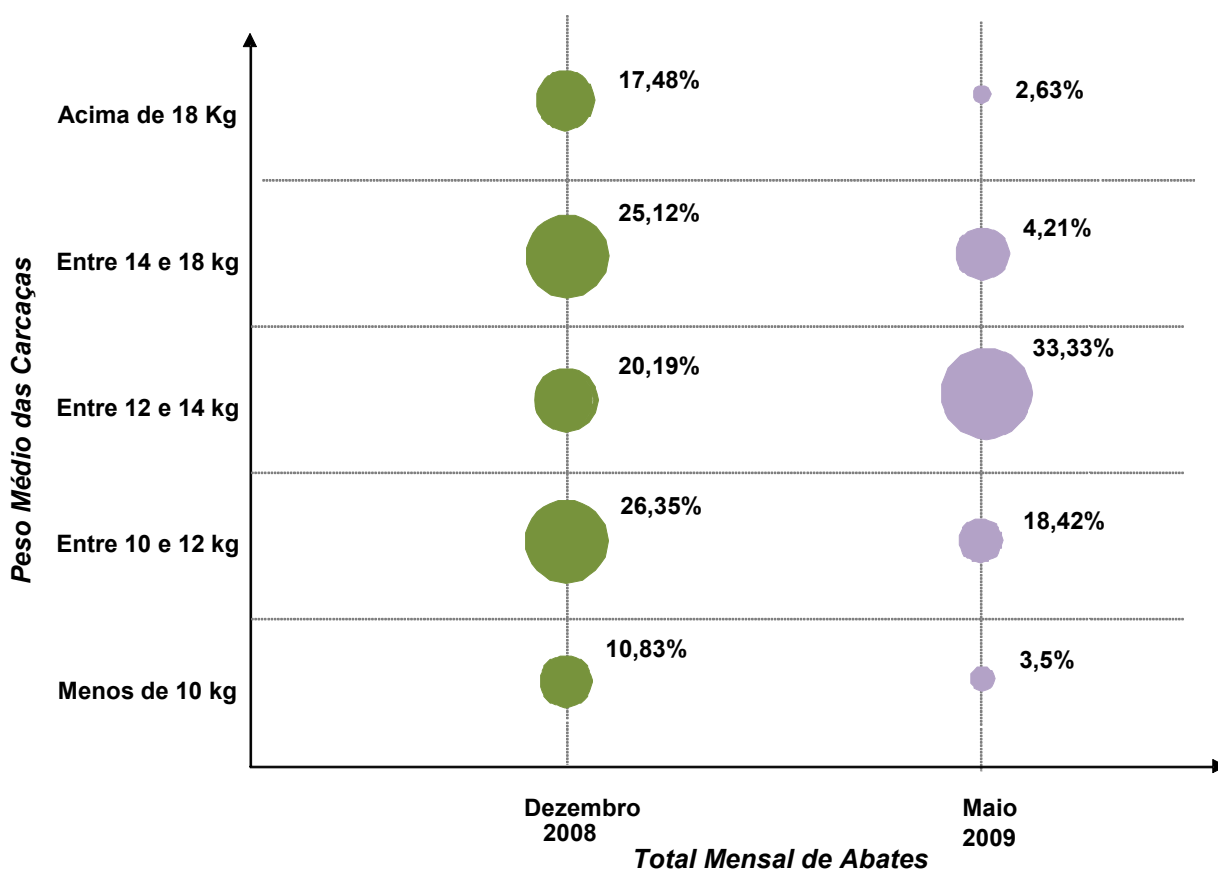


Figura 3.2.4.3 - Matriz Peso Médio das Carcaças vs. Total Mensal de Abates
FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de LAMM (2009)

Apesar do poucos dados, é possível observar que há uma despadroneização entre os pesos médios das carcaças abatidas, o que dificulta, assim como na COOAP, o planejamento comercial.

A partir dessas informações, é possível destacar:

- Na **Produção Pecuária**, há o predomínio do pequeno produtor. A produção sofre os impactos da sazonalidade climática, de maneira que a carência de nutrição e água prejudica a qualidade da carne produzida e comercializada;
- Na **Produção Industrial**, a carcaça recebida pelos frigoríficos não possui uma qualidade de padrão mínima, prejudicado indiretamente pelas variações sazonais.

3.3 Situação e Tendências de Mercado

3.3.1 Mercado Internacional

Os principais mercados internacionais considerados foram Ásia (China e Índia), Oceania (Austrália e Nova Zelândia), União Européia (EU) e Estados Unidos (EUA). As Tendências apresentadas dizem respeito aos países analisados, enquanto os Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis são orientados especificamente para o APL.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção global esperada de 14.2 milhões de toneladas (2009). ▪ Os principais produtores são China, Austrália Nova Zelândia Irã e Reino Unido em ovinos e China, Índia, Paquistão em caprinos. O Brasil ocupa a 22ª posição (caprinos e ovinos). ▪ Os principais exportadores são Austrália e Nova Zelândia (ovinos) e Austrália e França (caprinos) (80% do total mundial). ▪ Nova Zelândia contribui com quase 50% do volume internacional de carne ovina. Exporta mais de 70% de sua produção. ▪ A Irlanda exporta 80% da sua produção e contribui com 6% do total. ▪ Os principais importadores são França, Reino Unido e EUA (carne ovina) e EUA China e Taiwan (carne caprina). ▪ Entre 1995 e 2005 o comércio da carne ovina cresceu cerca de 2% ao ano e a caprina em média 13,5%. ▪ O consumo mundial médio é 2,1 Kg/hab/ano. Na Oceania I, 17,9 Kg/hab/ano (maior média). ▪ Somente a Ásia deve apresentar crescimento em 2009 na produção devido à crise. ▪ Demanda mundial em torno de 1,9% até o final de 2010. ▪ Aumento concentrado em países da Ásia, sobretudo China, Índia, Irã e Paquistão ▪ O comércio internacional movimentou apenas 7,8% da produção e 4.1 bilhões de dólares em 2005 (96% carne ovina). ▪ Austrália e Nova Zelândia deverão reduzir a produção de 2009. ▪ A UE continuará sendo o principal mercado consumidor nos próximos anos.
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Países produtores asiáticos de caprinos são zonas de conflitos étnicos. ▪ O preço elevado dos grãos em 2008 reduziu o rebanho em todas as regiões analisadas. ▪ Redução no consumo de carne de porco devido ao surto de gripe suína.
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O consumo na América do Norte está estagnado devido ao baixo crescimento econômico. ▪ Comércio internacional pouco desenvolvido se comparado com outras produções. ▪ Argentina e Uruguai aumentaram sua produção nos últimos anos. ▪ Países da Oceania bastante adiantados tanto em aspectos técnicos como organizacionais ▪ Grande variação nos preços internacionais

Quadro 3.3.1.1 - Situações e Tendências do Mercado Internacional

FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de FAO (2009a), FAO (2009b), PENSA (2008), CNA (2007).

3.3.2 Mercado Nacional

Os mercados nacionais analisados foram a região sul e nordeste e as capitais dos estados. O critério de seleção foi à capacidade instalada de produção de ovinos e caprinos, a participação no mercado e ocorrências importantes no Ambiente Institucional. As Tendências apresentadas dizem respeito aos estados analisados, enquanto os Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis são orientados especificamente para o APL.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica-se uma concentração maior de ovinos no Sul (RS) e de caprinos no nordeste (BA e PE). ▪ 91,4% dos caprinos e 57,2% dos ovinos encontram-se no nordeste. ▪ O consumo nacional é de cerca de 700g/hab/ano. ▪ O efetivo do rebanho nacional diminuiu drasticamente na década de 1990 e vem se mantendo constante desde os anos 2000.
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O consumo interno já é maior que a produção. ▪ A cidade de Juazeiro (BA) possui o maior rebanho de caprinos do país. ▪ No pólo Petrolina-Juazeiro, o consumo de carne caprinovina é de 7 kg/hab./ano, em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2008. ▪ O consumo em diversas capitais nordestinas está aumentando.
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enorme Informalidade do setor. Cerca de 96% do abate de caprinovinos é não oficial. ▪ Existência de poucos distribuidores especializados na carne de caprinovinos. ▪ Consumo variou pouco desde o início a década de 1990. ▪ 90% da carne caprina provém de rebanhos sem padrão de raça definido e de baixa produtividade zootécnica. ▪ O produto é pouco encontrado em grandes varejistas. ▪ O crescimento da demanda por carne ovina verificado nos últimos anos está sendo suprido por meio de importação. ▪ As carnes caprina e ovina são consideradas de consumo eventual. ▪ Poucos produtores especializados em atender consumidores exigentes (restaurantes sofisticados). ▪ Pouco hábito de consumo na região sudeste devido a fatores culturais.

Quadro 3.3.2.1 - Situações e Tendência do Mercado Nacional

FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de SILVA (2002) *apud* FERRÃO (2006), PENSA (2008), IBGE (2008).

3.3.3 Mercado Regional

Os mercados regionais analisados foram as regiões do Sertão do São Francisco Baiano. O critério de seleção foi a capacidade instalada de produção de caprino-ovinocultura e a localização geográfica. As tendências apresentadas dizem respeito às regiões analisadas, enquanto os Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis são orientados especificamente para o APL.

Tendências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nordeste é a região brasileira onde o consumo é maior. ▪ Intermediários compram animais dentro das propriedades e os levam para abatê-las em frigoríficos e outros locais não inspecionados. ▪ Caprinovinocultura fortemente ligada a fatores de subsistência, como África, América Central e Ásia. ▪ Cerca de 40% da população da região sustenta-se à partir da produção e comercialização de caprinos e ovinos.
Aspectos Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceitação de 90% da população em relação à carne caprinovina. ▪ Existência de frigoríficos especializados em caprinovinos em Juazeiro, Jussara e Pintadas. ▪ Existência de centro de reprodução (laboratório genético) em Senhor do Bonfim/Andorinha ▪ Infraestrutura da cooperativa de Jussara e Pintadas – curtume, abatedouro, cortes e embalagens. ▪ Parceria com Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) para incentivar consumo local. ▪ Existência de um frigorífico de grande porte voltado exclusivamente para o abate de caprinovinos em Juazeiro (BA). ▪ A caatinga representa uma excelente fonte de alimento para os animais na época chuvosa. ▪ O mercado regional é grande consumidor de carne ovina e caprina. ▪ A sociedade local possui historicamente aptidão para a criação de caprinos e ovinos ▪ A região de Juazeiro possui um dos maiores rebanhos do estado. ▪ Base genética dos rebanhos bastante adaptada às condições da região. ▪ Capacidade técnica disponível para reduzir a mortalidade dos cabritos e cordeiros de 20% para 5%.
Aspectos Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superfície Agrícola Útil (SAU) incipiente ou escassa nas unidades produtivas. ▪ Devido à sazonalidade, muitos dos frigoríficos instalados na região nordeste estão trabalhando com menos de 50% de sua capacidade. ▪ Apenas 25% dos abates legais brasileiros (com SIF) são feitos na região. ▪ Pouca eficiência dos sistemas de produção e baixa qualidade zootécnica. ▪ Pouco cultivo de espécies tolerantes à seca e práticas de ensilagem e fenação. ▪ Risco Sanitário decorrente da incidência de focos de febre aftosa. ▪ Dificuldade de acesso a crédito e assistência técnica. ▪ Produtores com pouca capacitação na gestão das propriedades. ▪ Dificuldades em organizar os grupos profissionais locais. ▪ Falta de infraestrutura agroindustrial adequada. ▪ Falta de Canais estruturados na comercialização e distribuição local/regional

Quadro 3.3.3.1 - Situações e Tendências do Mercado Regional

FONTE: Elaborado por Markestrat a partir de: GUIMARÃES FILHO (2008), IBGE (2008), SOUZA (2007), (SETEC/MEC, 2007), (EMATER-MG;FAMG;SEBRAE-G, 2004).

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL

4.1 Descrição e Análise de Grupos Estratégicos

Como visto, o APL é composto por quatro pólos, sendo 3 Pólos Produtores de Carne e 1 Pólo Produtor de Genética. Observando as dimensões apresentadas no subtópico 3.2.5 é possível afirmar:

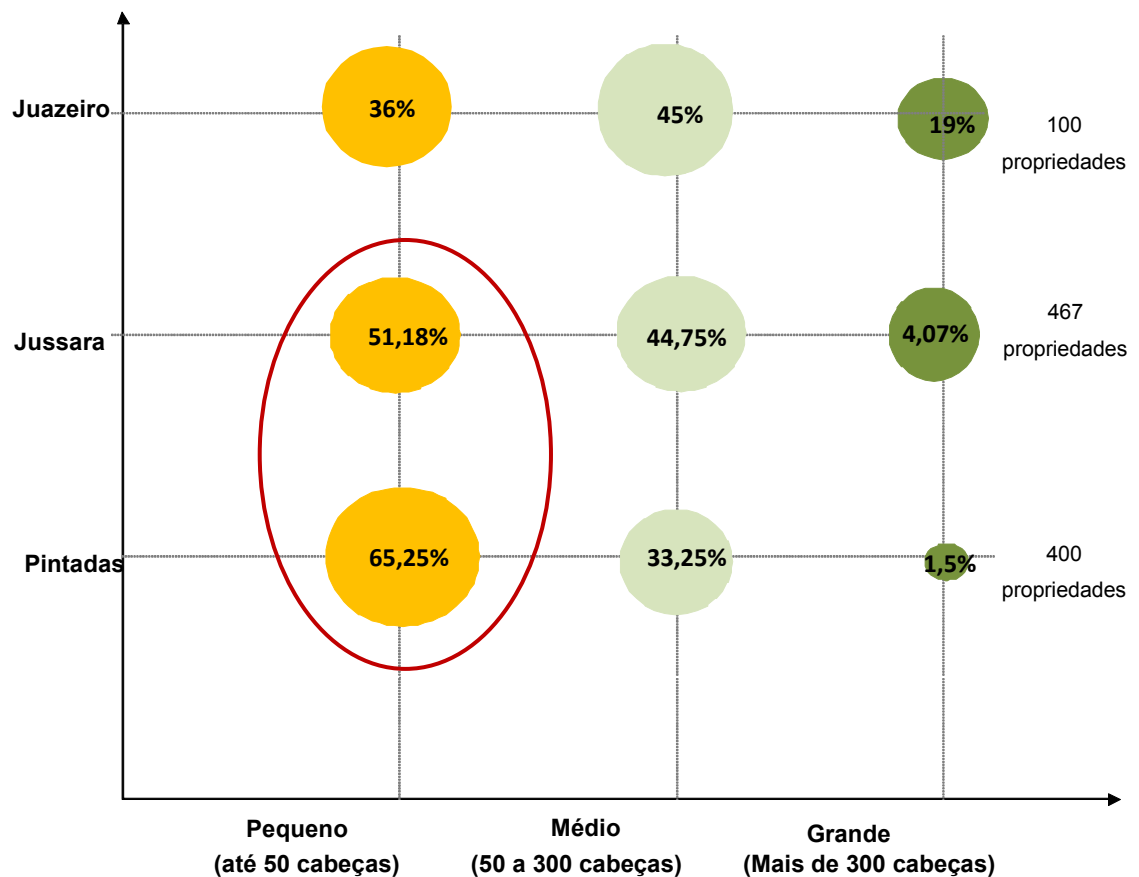


Figura 4.1.1 - Matriz Localização do Projeto vs. Tamanho do Empreendimento
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Nos 3 Pólos Produtores de Carne, os dois elos de produção do APL apresentam as seguintes características:

a. Produção Pecuária: predomina o pequeno produtor, com produção rudimentar extensiva, que sofre os impactos da sazonalidade climática devido ao sistema produtivo existente (fundo de pasto), apresentando alta carência nutritiva e hídrica, prejudicando a qualidade da carne produzida. O gráfico a seguir apresenta a distribuição das chuvas e da temperatura média em Juazeiro-BA, no ano de 2005.

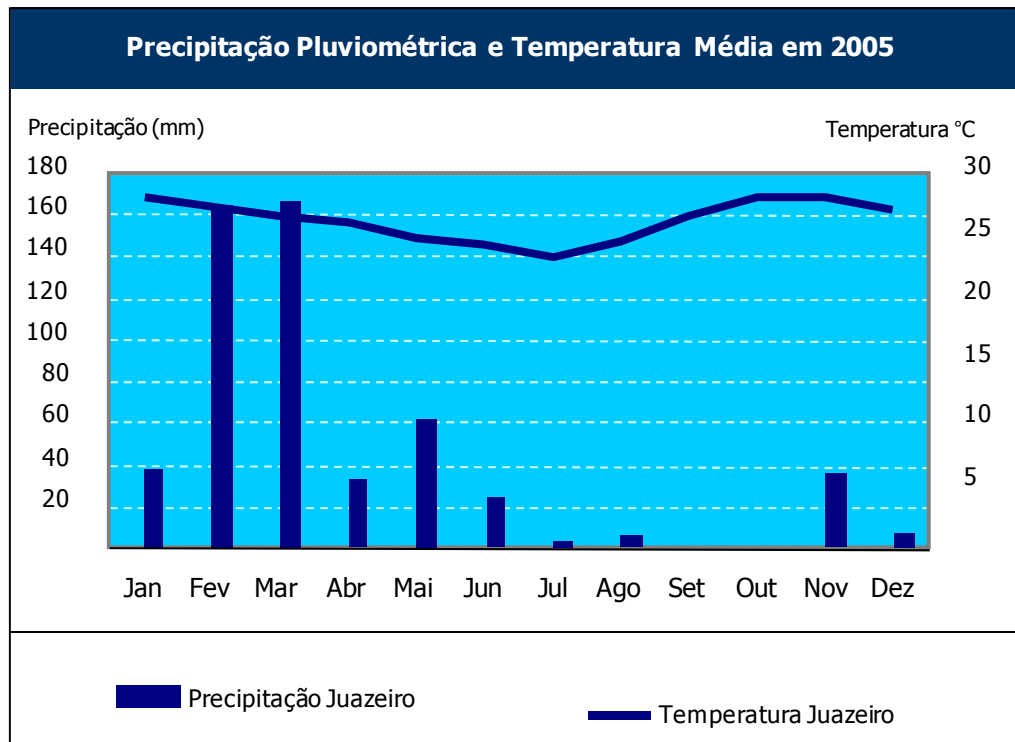


Gráfico 4.1.1 - Distribuição da precipitação e da temperatura média em Petrolina e Juazeiro
FONTE: Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido – Embrapa.

O gráfico anterior mostra a baixa precipitação no Pólo Juazeiro, associada à concentração do período chuvoso em dois meses do ano e a manutenção de temperaturas elevadas durante o ano. Principalmente a concentração das chuvas, impõe grande sazonalidade na oferta de alimento no sistema produtivo existente, gerando conseqüências na oferta de animais para abate para a agroindústria.

b. Produção Industrial: as três cidades dos pólos possuem frigoríficos instalados (a unidade de Jussara tem previsão de realizar o abate experimental em setembro de 2009). A indústria sofre os impactos da sazonalidade na oferta e na baixa qualidade de padronização nas carcaças, prejudicando o planejamento comercial.

- Há ausência de assistência técnica, tanto veterinária como zootécnica, entre os produtores do APL, fato que prejudica investimentos em genética junto ao Pólo de Senhor do Bonfim;
- Todos os pólos sentem os impactos das condições climáticas;
- Os 4 Pólos estão geograficamente distantes, com incidência de alto custo logístico devido a Infra-estrutura de Engenharia deficitária (somente 10% das rodovias são pavimentadas);

- Predomina um baixo nível de inovação entre as Associações existentes, de forma que é possível afirmar que o Empreendedorismo não é uma característica existente na região do APL;
- Há forte concorrência ente atravessadores e frigorífico para a aquisição dos animais, predominando a informalidade no elo Industrial e Distribuição.

4.2 Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades

4.2.1 Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos

4.2.1.1. Pontos Fortes

Históricos

- Representatividade nacional no rebanho de caprinos e ovinos
- Alto consumo regional da carne
- Referência nacional em melhoria genética (Senhor do Bonfim)

Geográficos

- Boa localização geográfica (Senhor do Bonfim)
- Alto grau de luminosidade, com efeitos positivos na fertilidade do rebanho
- Clima favorável e disponibilidade de recursos hídricos (Senhor do Bonfim)
- Disponibilidade de área para expansão da atividade

Governança

- Comprometimento dos produtores com a atividade
- Fazenda Icó projetada para se tornar modelo (Juazeiro)
- Frigorífico de Pintadas e Jussara são gerenciados por cooperativas
- Frigorífico LAMM modelo e referência para demais pólos (certificação SIF)

Institucionais

- Desenvolvimento do Centro de Capacitação em Caprinovinocultura (Juazeiro)
- Apoio de programas institucionais voltados para a atividade

Tecnológicos

- Produção de material genético (Senhor do Bonfim)
- Processamento de couro (Juazeiro)

4.2.1.2. Pontos Fracos

Históricos

- Furtos e insegurança nas propriedades
- Atividade considerada secundária pela maioria dos associados
- Produção voltada para auto-suficiência e subsistência familiar
- Forte êxodo rural entre os filhos dos produtores
- Baixo nível de escolaridade dos produtores

Geográficos

- Potencial das propriedades sub-exploradas (fundo de pasto)
- Má qualidade da água – insalubre (Pintadas)
- Clima semi-árido e poucos recursos hídricos (Juazeiro, Jussara e Pintadas)

Governança

- Baixo planejamento nas atividades pelas unidades de produção, associações e cooperativas
- Dificuldade de manter uma atividade associativista
- Ausência de coordenação estratégica da cadeia
- Ausência de uma relação produtiva entre cooperativa e cooperados
- Escassez de distribuidores especializados ou empresas atacadistas

Institucionais

- Gestão de manejo “fundo de pasto”
- Precariedade na fiscalização sanitária nos matadouros informais
- Concorrência entre frigoríficos formais e abate informal
- Mínima interação entre os órgãos regulamentadores
- Indefinição entre os agentes sobre quem deve realizar a assistência técnica e gerencial
- Ausência da titularidade nas propriedades, dificultando acesso ao crédito

Tecnológicos

- Capacitação técnica e gerencial deficiente para os produtores
- Controle nutricional irregular e de baixa qualidade
- Falta de controle zoonosológico
- Ausência de uma estação de monta planejada e contínua
- Baixa eficiência organizacional e produtividade
- Ausência de padronização nas carcaças
- Capacidade ociosa nos abatedouros e frigoríficos
- Subutilização no Pulmão Verde, área de alimentação implantada com recursos subsidiados pelo governo
- Poucas áreas de cultivo de forrageiras (Juazeiro)
- Ausência de raça específica
- Práticas de ensilagem e fenação pouco explorada
- Enfoque nutricional apenas na sobrevivência dos animais
- Estrutura física deficiente nas propriedades
- Desencontro nas ofertas em dois períodos no ano: abril a julho concentra período de alta oferta de animais; agosto a novembro período de escassez na oferta, levando a variações na qualidade e no preço do produto
- Problema com tratamento de resíduos pelo frigorífico
- Ausência de assistência técnica nos partos, gerando receio de aquisição em animais melhorados
- Baixa capacidade de pagamento das propriedades para acesso a animais melhoradores

4.2.2. Análise Externa: Oportunidades e Ameaças

4.2.2.1. Oportunidades

Fornecedores

- Apoio com equipamento para produção de fenos (Senhor do Bonfim)
- Boa localização geográfica entre o Pólo de Genética e os Pólos de Carne
- Possibilidade de utilizar a cevada (subproduto da cerveja) da indústria de Alagoinhas/BA, distante 200 km de Pintadas, como alimento

- Possibilidade de utilização dos resíduos da fruticultura irrigada como alimento, podendo ser formado uma bolsa verde na região de Juazeiro.

Cadeias Produtivas Relacionadas

- Exploração de novos produtos e subprodutos de caprinos e ovinos
- Mercado em crescimento de produtos de couro, pêlos e vísceras
- Expansão do pólo calçadista no nordeste

Concorrentes

- Crescimento da demanda por produtos saudáveis

Clientes / Mercados

- O consumo interno já é maior que a produção (necessidade de importar do Uruguai)
- A cidade de Juazeiro possui um dos maiores rebanho de caprinos do país
- No pólo Petrolina-Juazeiro, o consumo per capita de carne caprinovina é de 7 kg/ano
- O nordeste é a região brasileira onde o consumo é maior
- Consumo em crescimento em diversas capitais nordestinas

Análise PEST

- Político-Legal
 - Existência de políticas públicas para o setor
 - Ambiente político favorável, com investimento governamental
 - Ampliação da oferta de energia elétrica com o “Programa Luz Para Todos”
- Econômico-Natural
 - Renegociação dos financiamentos já realizados pelos produtores no BNB
 - Disponibilidades de créditos para produções verticais (BNB)
- Sócio-Cultural
 - Tradição cultural e vocação natural para exercer a atividade
 - Melhoria das condições de vida do agricultor familiar

- Tecnológico
 - Possibilidade de integrar um Centro de Reprodução como parceiro

4.2.2.2. Ameaças

Fornecedores

- Genética de corte pouco desenvolvida
- Desconhecimento do trabalho do Pólo de Genética pelos Pólos de Carne
- Custo elevado na aquisição de insumos, principalmente ração
- Dificuldade de logística
- Carência de Assistência Técnica Veterinária e Zootécnica

Cadeias Produtivas Relacionadas

- Substituição de investimento para a bovinocultura (Pintadas)
- Melhor imagem para o consumidor da carne bovina do que caprina e ovina
- Competição de outras atividades pecuárias no mesmo espaço

Concorrentes

- Presença geográfica de grandes criadores
- Importação de carnes de cordeiros de outros países, principalmente Uruguai
- Forte competição entre os próprios produtores

Clientes /Mercados

- Desconhecimento das vantagens nutricionais da caprinovinocultura
- Forte comercialização por intermediários
- Dificuldade de ofertas periódicas no produto
- Políticas de incentivos à exportação adotada por países da América Latina
- Atravessador com forte representatividade na cadeia
- Baixa remuneração nos animais devido a sazonalidade de oferta
- Baixa remuneração da pele
- O consumo nacional é considerado baixo (700g/hab/ano) e está estagnado
- Diminuição do rebanho nacional na década de 1990
- Manutenção constante desde os anos 2000

Análise PEST

- **Político-Legal**
 - Falta de investimento em escolas agrícolas destinadas a formar mão-de-obra especializada

- **Econômico-Natural**
 - Alto índice de inadimplência
 - Insegurança entre instituições financeiras e cooperativas
 - Forte período de seca
 - Chuvas irregulares (os recursos hídricos impactam os custos de produção)
 - Solos rasos e de baixa fertilidade
 - Grande dispersão geográfica entre os pólos produtores

- **Sócio-Cultural**
 - Falta de cultura de planejamento na atividade produtiva
 - Cultura da individualidade entre os produtores
 - Resistência a mudanças e emprego de novas tecnologias
 - Descrença e êxodo da juventude rural

- **Tecnológico**
 - Precariedade nas instituições de capacitação e pesquisa
 - Carência na formação de mão-de-obra qualificada pelas escolas agrícolas
 - Carências de instituições de ATER e fiscalização

4.3 Diagnóstico Estratégico do APL

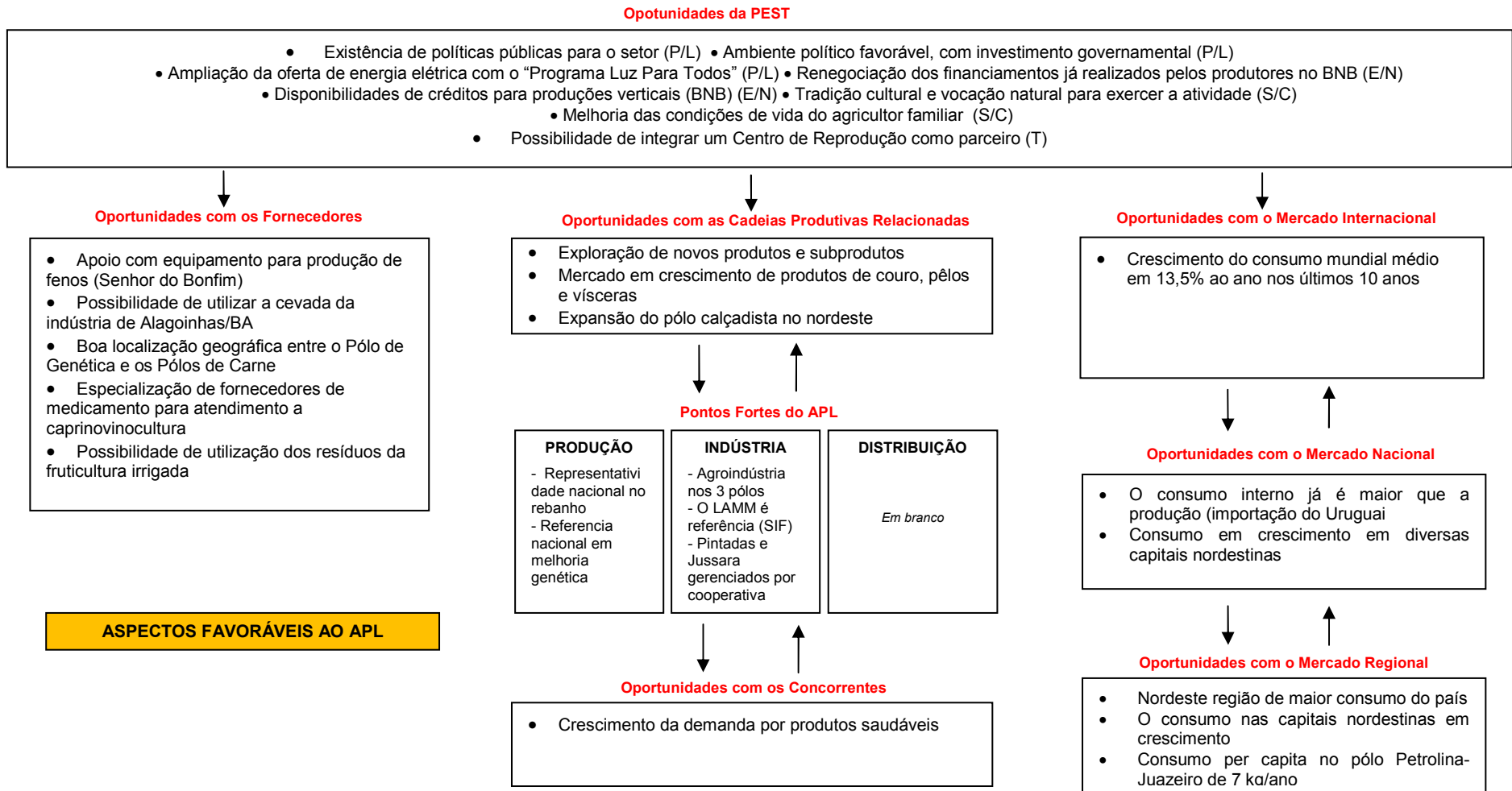


Figura 4.3.1 - Consolidação dos Aspectos Favoráveis
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)



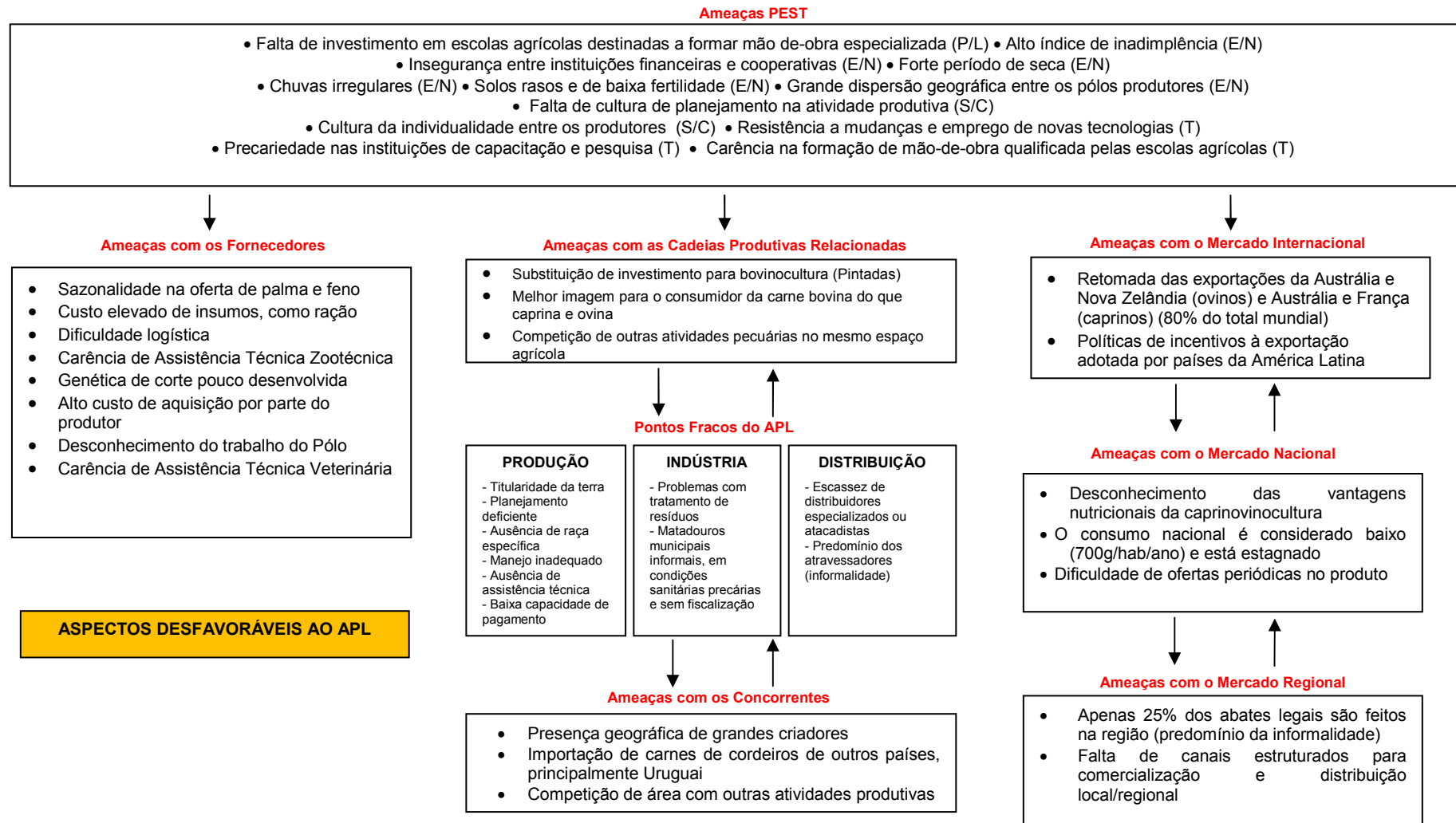


Figura 4.3.2 - Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

5.1 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Preço

- *Adequar a infra-estrutura produtiva:* redefinir o modelo produtivo instalado (fundo de pasto), minimizando os efeitos da carência hídrica e nutricional nos Pólos Produtores de Carne (Juazeiro, Jussara e Pintadas), de maneira a superar o efeito da sazonalidade nos longos períodos de estiagem;

Gestão Administrativa da Produção: ter maior controle de resultados da produção e sobre os custos existentes para cada unidade de produção (núcleos), comparando-os e trocando experiências entre os pólos produtivos de carne. Nesse sentido, é necessário investir na formação da mão-de-obra, principalmente por meio de ações do SEBRAE e parceria com Universidades locais na capacitação gerencial e empreendedora, desde as unidades de produção, associações e cooperativas envolvidas.

Qualidade

- *Assistência Técnica:* necessidade de ter suporte zootécnico e veterinário adequado as carências e realidade dos produtores ou mesmo parceria com Universidades, SENAR e escolas técnicas para treinar a mão-de-obra entre os próprios produtores. O objetivo é oferecer caprinos e ovinos de qualidade por meio de uma melhor gestão nutricional, sanitária e monta, permitindo a inserção, em médio prazo, de material genético melhorador (Pólo Senhor do Bonfim);

- *Melhoramento Genético:* investir no melhoramento genético é essencial para oferecer precocidade ao rebanho, maciez e marmoreio na carne. Antes, porém, é preciso definir quais atributos são mais bem remunerados, assim como exigidos, pelo mercado. É necessário ampliar a oferta de animais pelo Pólo de Genética, inserindo novas técnicas reprodutivas, acelerando a reprodução de animais geneticamente superiores.

Imagem

- *Comunicação e Marketing:* investir e fortalecer a imagem institucional do APL de Caprinovinocultura, focando a qualidade da carne e a genética que serão produzidas na região. O objetivo é tornar os quatro pólos produtores referências nacionais.

- *Parceria com Empresas do Varejo*: necessidade de criar acesso a mercado nacionais e internacionais por meio de redes varejistas que já possuem os mercados consumidores formalizados, investindo, sobretudo, em carnes e cortes especiais. Assim é possível alcançar mercados que se encontram em outros estados do Brasil.
- *Centro de Excelência em Culinária*: criar um centro de produção gastronômica em cortes e preparos que façam uso da carne caprina e ovina, divulgando técnicas e sugestões de pratos. Uma ação nesse sentido pode agregar valor a própria imagem do produto carne gerado no APL, além de formalizar o elo Canal de Distribuição. Inicialmente, é proposto a instalação em Juazeiro, e em médio prazo na capital Salvador, em face da rede de hotéis e restaurantes existentes.

ANÁLISE DA DEMANDA (O que os clientes querem?)	ANÁLISE DOS CONCORRENTES (O que fazer para superar?)
Preço	- Adequar a Infra-estrutura Produtiva - Gestão Administrativa da Produção
Qualidade	- Assistência Técnica - Melhoramento Genético
Imagem	- Comunicação e Marketing - Parceria com Empresas do Varejo - Centro de Excelência em Culinária

Quadro 5.2.1 - Informações Consolidadas para os Fatores Críticos de Sucesso

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

5.2 Visão para o APL

“Ser referência como centro brasileiro produtor de carne caprina e ovina, buscando excelência e qualidade nos produtos oferecidos”.

5.3 Posicionamento Estratégico

O Posicionamento Estratégico para o APL terá *Escopo Competitivo* com **Alvo Amplo** e com *Vantagem Competitiva* focada na **Diferenciação**. Assim, as ações propostas terão Enfoque na Diferenciação.

Coordenação Horizontal

Melhorar a utilização dos fluxos físicos da cadeia produtiva de modo a gerar valor para os próprios agentes do APL.

- *Centralizar a Etapa de Terminação*: investir no processo de engorda por meio de sistemas de confinamento coletivo dos animais jovens, ou após o desmame, até a fase em que será destinada ao frigorífico. Nesse contexto, será possível ao produtor

estar integrado num sistema produtivo formalizado e ter minimizado os impactos da sazonalidade climática em parte da sua produção pecuária. Para o frigorífico será possível planejar a demanda agroindustrial por meio da demanda exigida pelo mercado, principalmente quanto ao padrão mínimo de qualidade;

- *Inovar o Processo de Gestão*: implantar sistemas e métodos de gestão administrativos, que auxiliem a operacionalização da atividade pecuária e ofereça maior controle sobre os custos de produção nos diferentes pólos do APL de Caprinovinocultura. Nesse sentido, investir na formação da mão-de-obra, principalmente por meio de parceria com Universidades locais, representa uma ação relevante.

Coordenação Vertical

Combinar a capacidade produtiva do APL com outros agentes que atuam na região.

Integração a Montante (Fornecedores de Genética)

- *Aquisição de Genética*: preparar o Pólo de Senhor do Bonfim como fornecedor de animais geneticamente melhorados aos Pólos Produtores de Carne de Juazeiro, Jussara e Pintadas, a fim de otimizar o rendimento e produtividade dos animais com destino ao abate.

Integração a Jusante (Frigorífico & Empresas de Varejo)

- *Parceria com Frigoríficos e Empresas do Varejo*: desenvolver a coordenação estratégica da cadeia produtiva a jusante, tanto com o elo Industrial (Frigorífico) como no elo Canais de Distribuição (Empresa do Varejo). Desse modo será possível planejar a produção de caprinos e ovinos, de maneira que esta esteja alinhada com a demanda real do mercado. Cabe aqui uma importante ressalva: as diferenças nutricionais das duas carnes, assim como as características existentes que diferenciam os caprinos dos ovinos, podem ser direcionadas em mercados igualmente específicos;
- *Criar Barreira de Entrada*: com a qualidade da carne produzida e a integração com empresas de varejo, será possível ter maior controle sobre prazos de entrega e melhorar a organização da própria produção. Nesse sentido, são criadas barreiras de entradas para novos possíveis concorrentes.

Comunicação e Marketing

Divulgar no mercado a qualidade da carne e da genética produzida no APL.

- *Indicação Geográfica de Origem*: investir na imagem do APL como centro produtor e fornecedor de carne de caprino e ovino de alta qualidade para todo o Brasil. As vantagens históricas destacadas possibilitarão a região agregar valor ao produto final, assegurado por meio da Indicação Geográfica de Origem.

	LIDERANÇA EM CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ALVO AMPLIO		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Coordenação Horizontal</u> (Centralização do Processo de Terminação; Inovação no Processo e Gestão) - <u>Coordenação Vertical</u> (Integração a Montante; Integração a Jusante) - <u>Comunicação e Marketing</u> (Indicação Geográfica de Origem)
	ENFOQUE EM CUSTO	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO
ALVO ESTREITO		

Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

5.4 Estratégia de Crescimento

É indicado ao APL manter os mesmos produtos, carne e genética, porém deve-se ampliar a **Participação no Mercado Atual** antes de **Desenvolver Novos Mercados**. Como já foi destacado, é preciso atender a padrões mínimos de qualidade antes de focar uma qualidade superior. As Estratégias de Crescimento adotadas são destacadas no Quadro 5.4.1.

		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
P R O D U T O S	A T U A L S	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
		- Aumentar participação de mercado regional	- Comercialização com outros mercados (nacional)
		- Construir parceria com frigoríficos - Investir na qualidade da carne	- Comunicação e Marketing
	N O V O S	Desenvolvimento de Produtos	Diversificação

Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Penetração de Mercado: o objetivo inicial é aumentar a participação no mercado existente com a oferta de carne com melhor qualidade sanitária e genética. Os mercados consumidores foco são Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Alagoas, que atualmente concentram os compradores mais relevantes do APL. Uma parceria a Jusante com frigoríficos e empresas varejistas podem potencializar essa estratégia, porém é indicado melhorar gradativamente a qualidade da carne produzida (padronização) com a atenção aos padrões mínimos.

Desenvolvimento de Mercado: o objetivo posterior é atuar em regiões nacionais ainda não exploradas economicamente pelo APL. Merece destaque os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal devido aos seus potenciais consumidores, fato que permite agregar valor ao produto final, e ainda os estados de Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, dois grandes importadores de carne do Uruguai. Vale destacar que nesses dois últimos estados é possível conquistar mercado se as regiões do APL conseguirem, por meio da Gestão Administrativa de Produção, um produto final com preço muito mais competitivo. Ações de Comunicação e Marketing serão essenciais para dar suporte a estratégia nessa

etapa do projeto, pois espera-se que o produto final do APL já apresente um padrão superior.

É relevante destacar que nos dois mercados, os investimentos tanto na **Qualidade da Carne** como na **Comunicação e no Marketing** serão essenciais para a estratégia de crescimento. Para tanto, o objetivo principal deve ser a produção de uma carne com a qualidade mínima exigida pelo mercado regional, para, posteriormente, com a introdução da genética, produzir uma qualidade superior, que será então ofertada em todo mercado nacional e internacional.

Obrigatoriamente, dois tópicos são indicados para efetivar a Estratégia de Crescimento:

1. A padronização deve ser vista como um meio de minimizar os efeitos da falta de uniformidade animal que o produtor vende para a agroindústria (ganhos na engorda confinada);
2. O fortalecimento do Pólo Produtor de Genética, como meio de aumentar a eficiência na engorda confinada e nos índices de produção, focando atributos como precocidade e prolificidade (Figura 5.4.1), bem como outros que são exigidos e mais bem remunerados pelo mercado.

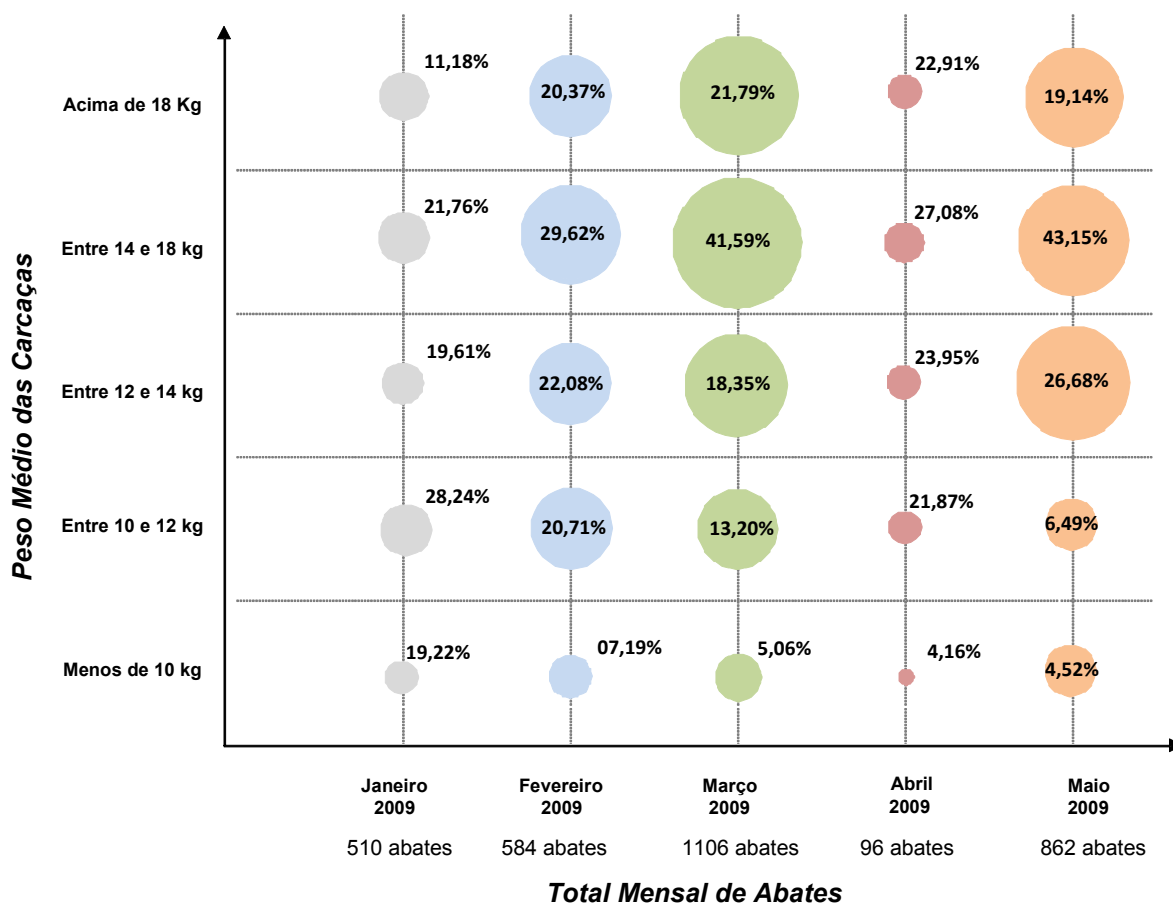


Figura 5.4.1- Estratégia de Crescimento para os Agentes do APL
FONTE: Elaborado pela Markestrat a partir de COOAP (2009b)

6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE (PMC)

O PMC aborda os objetivos estratégicos que mais significativamente poderão contribuir para o aumento da competitividade do APL para dois horizontes de projeto: médio prazo (3 anos) e longo prazo (8 anos). As particularidades apresentadas pelos quatro pólos produtores obrigatoriamente precisam ser contempladas separadamente.

6.1 Dimensões e Objetivos Estratégicos do PMC

As dimensões estratégicas propostas para o APL de Caprinovinocultura são:

- i. Dimensão 1 - Administração
- ii. Dimensão 2 - Produção
- iii. Dimensão 3 – Mercado



Figura 6.1.1 - Escopo do Plano de Melhoria da Competitividade
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Dimensão Estratégica Administração	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: estruturar a gestão e a produção do APL, promovendo uma coordenação estratégica para atividades coletivas entre os produtores e a agroindústria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formar um comitê para centralizar as decisões estratégicas da produção do APL; Adequar a estrutura produtiva às exigências do mercado; Diminuir, por meio da Coordenação da Cadeia Produtiva, a ação oportunista dos atravessadores; Conhecer a investir estrategicamente em atributos mais bem remunerados.
Dimensão Estratégica Produção	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> No Pólo Produtor de Carne, aperfeiçoar o manejo produtivo, otimizando o rendimento do animal com sistema de confinamento e técnicas de produção intensiva; No Pólo Produtor de Genética, posicionar a região como referência em melhoramento genético e disseminação de animais melhorados e melhoradores para o Pólo Produtor de Carne. 	<ul style="list-style-type: none"> Adequar a estrutura produtiva dos produtores de carne aos processos de produção; Formalizar o sistema de produção, minimizando a força dos atravessadores; Possibilitar arranjos produtivos mais complexos, como a verticalização produtiva, ampliando as condições de financiamento junto aos agentes de crédito do APL; Fortalecer a estrutura produtiva dos produtores de genética para a oferta de animais melhorados e melhoradores com preços acessíveis aos Pólos Produtores de Carne; Promover um sistema de engorda coletivo de animais para abate; Fortalecer o centro de melhoramento genético por meio de técnicas de inseminação artificial; Oferecer assistência técnica e capacitação aos produtores participantes.

Dimensão Estratégica Mercado	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: centralizar informações gerenciais, possibilitar a abertura de novos mercados e promover a carne e a genética produzida na região do APL como referência nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer a imagem do APL de caprinovinocultura; ▪ Diminuir o poder dos atravessadores; ▪ Desenvolver um sistema de inteligência de mercado, auxiliando o Comitê nas tomadas de decisões; ▪ Abrir novos mercados consumidores; ▪ Sensibilizar os consumidores para o consumo da carne fiscalizada (conscientização).

Quadro 6.1.1 - Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

6.2 Objetivos Estratégicos de Médio Prazo (3 anos)

6.2.1 Objetivo Estratégico Comitê de Decisões Estratégicas da Produção

Escopo: Estabelecer um modelo gerencial para as decisões estratégicas do APL, principalmente com relação aos Centros de Engorda Coletivos e Centro de Melhoramento Genético. Faz parte do escopo desse Objetivo Estratégico.

Definir o modelo de negócio para os Pólos Produtores de Carne e Genética

- Estabelecer funções específicas entre agentes (Pólo Carne / Pólo Genética)
- Definir as características das transações entre esses agentes: compras a mercado, contratos e integração vertical
- Definir bonificação da pele extraída dos animais terminados pelos centros.

Analisar e viabilizar a gestão da engorda confinada conforme especificidades locais (Centros de Engorda Coletivos)

- Técnicas de manejo
- Validar custos de engorda para desconto do produtor(origem dos recursos)
 - Verificar custos diretos: nutrição; água; medicamentos
 - Verificar custos indiretos: mão-de-obra; máquinas (distribuição de alimentação)
- Validar custos de manutenção (origem dos recursos)

Analisar e viabilizar a gestão do melhoramento genético (Centro de Melhoramento Genético)

- Analisar técnicas de reprodução e de manejo
- Validar custos de reprodução (origem dos recursos)
 - Verificar custos diretos: nutrição; água; medicamentos
 - Verificar custos indiretos: mão-de-obra; equipamentos
- Validar custos de manutenção (origem dos recursos)

Inserção do uso de genética na produção de carne e pele

- Analisar necessidades do mercado (análise externa – mercado/frigorífico)
- Verificar a qualidade da oferta da produção (análise interna – produtor/frigorífico/órgão técnico (Comitê))
- Determinar quais são os atributos que precisam ser melhorados e/ou selecionados.

Importância: Coordenar, de forma harmoniosa e alinhada com os objetivos pré-estabelecidos da cadeia produtiva, de maneira a criar uma gestão técnica de manejo, zootécnica e veterinária adequada a realidade dos pólos que formam o APL. Concomitantemente, deve ser realizada a administração dos custos de produção, visando a sustentabilidade a longo prazo entre os interesses dos produtores e a agroindústria. É importante destacar que a valorização do negócio proveniente de uma cadeia integrada é alvo de investimento e acesso facilitado a créditos pelas instituições financeiras (modelo verticalizado de produção).

6.2.2 Objetivo Estratégico Centro de Engorda Coletivo

Escopo: Receber animais jovens dos produtores para realizar um processo de engorda e terminação, com técnicas de manejo apropriadas à realidade do semi-árido.

Importância: (i) O sistema de confinamento possui o papel de melhorar a padronização da carcaça dos animais abatidos; (ii) Amenizar sazonalidade do abate; (iii) Reduzir a mortalidade pós desmame; (iv) Diminuir riscos de oferta de matéria-prima para a agroindústria; (v) Inserir o produtor no sistema produtivo formalizado; (vi) Oferecer condições para a agroindústria desenvolver mercados; (vii) Agregar

valor ao produto oferecido por meio da melhoria contínua da qualidade da carne;
(viii) Inovar no sistema de gestão coletiva.

6.2.3 Objetivo Estratégico Reestruturação do Modelo Produtivo

Escopo: Organizar os pilares principais do sistema produtivo da caprinovinocultura. Os aspectos que deverão ser trabalhados são:

(a) Nutrição: Este fator deve ser tratado com prioridade. Visa oferecer as principais orientações para o manejo nutricional, como o cultivo de forrageiras e fornecimento de concentrados voltados para alimentação complementar em períodos de seca e dietas especiais para animais em períodos de monta. Por meio de implantação de Pulmão Verde e também aproveitando as forrageiras nativas (manejo da caatinga para produção pecuária).

(b) Reprodução: Oferecer orientações sobre práticas de manejo para estabelecimento de períodos de monta; seleção e descarte de matrizes; desmame programado das crias.

(c) Sanidade: Proporcionar orientações sobre as práticas de controle de verminoses e sanitárias; realizar exames preventivos e periódicos para detecção e tratamento de doenças (exemplo: clostridioses enterotoxemia, carbúnculo sintomático, gangrena gasosa, morte súbita, anti-rábica, botulismo, ectima contagioso e linfadenite caseosa) e verminoses para evitar impactos nos resultados da atividade.

(d) Gestão: Capacitar os produtores para controle e análise dos resultados provenientes do manejo aplicado (nutrição, reprodução e sanidade), melhorando os custos de produção. O principal objetivo é formar mão-de-obra especializada.

Importância: Capacitar o produtor em técnicas de manejo e gestão, para melhoria dos resultados, atendimento das exigências de qualidade mínima do mercado e diminuição dos efeitos da sazonalidade de oferta de animais. As melhorias nas técnicas de nutrição, reprodução, sanidade e gestão do produtor serão possíveis com uma assistência zootécnica e veterinária adequada, que podem ser realizadas com apoio da iniciativa privada, no processo de extensão rural, ou mesmo por meio de parcerias com Universidades públicas (UNEB) ou privadas, escolas agrotécnicas e Escolas família-agrícola.

6.2.4 Objetivo Estratégico Centro de Melhoramento Genético

Escopo: Fortalecer o pólo de genética de senhor do Bonfim, com atenção para utilização de técnicas avançadas para intensificação do processo de melhoramento genético dos animais; selecionar raças com atributos valorizados pelo mercado e conforme necessidade de melhoramento do rebanho comercial; melhorar as atuais práticas de manejo para o sucesso na aplicação de novas tecnologias reprodutivas; aumentar a quantidade e a qualidade dos animais geneticamente melhorados e melhoradores.

Importância: Dar suporte ao desenvolvimento do Centro de Engorda Coletivo bem como no aperfeiçoamento do modelo produtivo dos animais de corte. Em médio prazo, espera-se que os animais melhorados e melhoradores possam estar inseridos nas propriedades particulares dos produtores devido a inclusão de um sistema de manejo adequado.

6.2.5 Objetivo Estratégico Centro de Excelência em Culinária

Escopo: Ter um centro de culinária na cidade de Juazeiro; elaborar novos cortes e pratos gastronômicos com as carnes de caprinos e ovinos; sensibilizar consumidores sobre os benefícios de consumir uma carne fiscalizada (produto final de uma cadeia produtiva formalizada).

Importância: A cidade de Juazeiro é um dos maiores centros consumidores do estado e referência para todo Brasil. Contudo, ainda existe baixa sensibilização por parte dos consumidores intermediários e finais para consumo de carne fiscalizada e com garantia certificada. Este projeto propõe a melhoria da carne produzida contrapondo-se à informalidade da cadeia produtiva e inserindo competitivamente o pequeno produtor regional, a fim de tornar a caprino-ovinocultura uma atividade geradora de renda, substituindo seu caráter de apoio à subsistência.

Contudo, a legalização da rede produtiva do APL poderá gerar um produto final ligeiramente mais caro no curto prazo, pois haverá a inserção de salários, impostos e insumos no kg da carne produzida. Assim, será necessário iniciar o desenvolvimento do segmento de consumidores aptos a serem sensibilizados para o

consumo de uma carne de melhor qualidade e adequadamente inserida nos padrões sanitários. Esse desenvolvimento pode ser realizado por meio de um Centro de Excelência Culinária local, que, a curto prazo, deverá desenvolver o segmento de mercado regional para consumo de carne do APL. Será a implementação da essência do conceito de desenvolvimento de mercado para dirigir a produção.

6.3 Objetivos Estratégicos de Longo Prazo (8 anos)

6.3.1 Objetivo Estratégico Aperfeiçoamento do Modelo Produtivo

Escopo: Intensificar a inserção de reprodutores e matrizes selecionados geneticamente para melhoramento do rebanho comercial, após melhor preparo do produtor em nutrição, reprodução e sanidade, fortalecidos na fase anterior.

Importância: Melhorar resultados obtidos com o rebanho comercial na produção pecuária, na engorda confinada, na agroindústria, possibilitando a obtenção de qualidade superior de carcaça para desenvolvimento de mercados mais exigentes.

6.3.2 Objetivo Estratégico Disseminação de Animais Geneticamente Melhorados e Melhoradores

Escopo: Negociar e aproximar a relação do Pólo de Genética com os demais produtores do APL, fortalecendo a oferta e venda de animais com genética melhorada em médio prazo. É indicado, conforme ocorra a produção do Centro de Melhoramento Genético, disseminar os animais melhoradores já no cenário de médio prazo (3 anos). De acordo com os consultores do SEBRAE/BA, aproximadamente 500 reprodutores atenderiam preliminarmente as atuais redes. Dado a impossibilidade financeira dessas redes, deve-se analisar uma aquisição subsidiada. Somente a ação de aquisição de animais teria um custo aproximado de R\$ 1.000.000,00 (média de R\$ 2.000,00 por animal), valor este que, dado as especificidades do PMC, como otimização de recursos, não foi contemplado no Orçamento Geral apresentado no item 9.2, mas que precisa ser considerado pelos gestores e o governo do estado. Nesse sentido, a SECTI/PROGREDIR/Governo do Estado devem articular-se institucionalmente para que as observações desse documento sejam respeitadas quanto ao escopo e orientações na distribuição desses animais. No entanto, reitera-se a importância de alterar o sistema produtivo

atual (fundo de pasto) como ação primária essencial antes de investir nessas aquisições.

Importância: (i) Viabilizar os investimentos realizados no Centro de Melhoramento Genético; (ii) Fortalecer a atividade dos produtores de animais geneticamente melhorados e melhoradores; (iii) Dar suporte ao Aperfeiçoamento do Modelo Produtivo; (iv) Possibilitar a produção animal com características valorizadas pela mercado.

6.3.2 Objetivo Estratégico Comunicação e Marketing

Escopo: Investir na imagem da carne de caprinos e ovinos produzida, criando uma identificação nacional e internacional. É indicado investir em parcerias com empresas de distribuição, restaurantes e supermercados, além de propor a criação de um Centro de Culinária e Cortes Especiais de caprinos e ovinos.

Importância: (i) Fortalecimento da Indicação geográfica como fator condicionante da qualidade da carne caprinovina, (ii) Fortalecimento institucional do APL como centro referência em produção de carne caprino e ovina, (iii) Abrir novas oportunidades de negócio com varejo, (iv) desmitificar o preparo da carne de caprino e ovino, propondo soluções fáceis, inteligentes e saborosas.

6.3.3 Objetivo Estratégico Sistema de Informação de Mercado (SIM)

Escopo: Por meio dos agentes do APL e das novas tecnologias envolvidas, realizar a coleta, classificação e divulgação de informações que possam ser relevantes ao Centro de Engorda Coletivo, ao Centro de Melhoramento Genético e ao próprio mercado.

Importância: (i) Coleta, classificação e divulgação dos dados necessários a abertura de novos mercados (Estratégia de Crescimento), (ii) Controle sobre o desempenho dos centros, (iii) Oferecer maior controle gerencial aos centros, (iv) Propor ações futuras ao próprio APL.

7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE

Dada a relevância de propor um Projeto Estruturante que promova o desenvolvimento e a competitividade local, são propostas as criações de um **Comitê de Decisões Estratégicas da Produção para o APL, Centro de Engorda Coletivo** (Pólos Produtores de Carne), **Centro de Melhoramento Genético** (Pólo Produtor de Genética) e um **Centro de Excelência Culinária**.

O **Comitê de Decisões Estratégicas da Produção** visa coordenar as ações entre os agentes que formam o APL, minimizando ações dos atravessadores e potencializando meios que possam maximizar os resultados da cadeia produtiva do APL. Assim, a gestão dos centros que estarão efetivamente voltados à produção (Centros de Engorda Coletivos e Centro de Melhoramento Genético), bem como o centro direcionado ao Mercado (Centro de Excelência Culinária), deverá ser conduzida por uma estrutura competente e comprometida com todas as operações, interessada diretamente no sucesso do investimento. Dessa forma, estará suficientemente motivada a realizar a gestão sem onerar o caixa dos Centros propostos com despesas de mão-de-obra.

No tocante a Dimensão Produção, cada pólo produtor deverá gerir as atividades do seu respectivo centro e ser o responsável legal pelo perfeito funcionamento dele. Ao todo são quatro diretorias representantes dos pólos que formarão o comitê estratégico.

Para o **Centro de Engorda Coletivo** é necessário verificar a melhor viabilidade econômico-financeira para propor o melhor modelo de negócio para o projeto por região. Essa análise deve mensurar, de forma clara e objetiva, todos custos e receitas da produção, envolvendo questões de mão-de-obra, insumos de produção, comercialização, logísticas, tecnologias e especificidades locais.

Os cargos e responsabilidades desse centro precisam ser previamente definidos e, quando necessário, os recursos humanos deverão ser qualificados. Dessa forma, a implantação do Centro de Engorda Coletivo deve acontecer de forma coesa entre os agentes que formam cada pólo produtor. Os resultados almejados deverão ser



analisados e os modelos operacionais ajustados conforme as orientações do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção.

Diante de realidades de produção, climáticas, sociais e econômicas diferentes entre as regiões de Juazeiro, Pintadas e Jussara serão alocados três Centros de Engorda Coletivos, um para cada pólo produtor de carne do APL. Para definição das áreas a serem construídos os centros, é indicado para o município de Juazeiro que esteja nas proximidades da Fazenda Icó; em Pintadas e Jussara a localidade deve estar próxima das cooperativas COOAP e COPERJ.

O principal objetivo do Centro de Engorda Coletivo é propor e fortalecer um modelo de criação confinada tanto para caprinos como ovinos, de modo que num horizonte de médio prazo, o APL possa fornecer uma carne com um padrão de qualidade mínima. Entre outras funções, a engorda coletiva pretende reduzir algumas barreiras encontradas pelo APL, como informalidade no abate de animais, crescimento sustentável da renda do produtor, oferta constante de animais para o mercado, carne de qualidade e melhor utilização de subprodutos, como a pele, que deve ser remunerada como bônus a partir da interação dos centros com a agroindústria.

A terceira proposta do Projeto Estruturante é criação de um **Centro de Melhoramento Genético**, que visa fortalecer a atividade dos produtores do Pólo de Senhor do Bonfim com redução do custo para utilização de técnicas avançadas de reprodução para melhoramento genético, além da comercialização de animais melhorados para os produtores dos pólos de Juazeiro, Pintadas e Jussara, proporcionando forte incremento financeiro.

O Centro de Melhoramento Genético deve trabalhar como complemento às atividades do Centro de Engorda Coletivo. Em médio prazo, espera-se que os produtores particulares de carne dos pólos participantes possam adquirir animais geneticamente melhorados desse centro genético, contribuindo para o fortalecimento da própria atividade e destinando, conseqüentemente, animais de melhor qualidade para os Centros de Engorda Coletivos.

O **Centro de Excelência Culinária** visa criar em Juazeiro um centro de produção e pesquisa de carnes e cortes. Espera-se com esse objetivo integrar as redes dos produtores, frigoríficos, restaurantes, varejistas e consumidores finais.

O Centro de Excelência Culinária terá o objetivo de desenvolver o desejo para consumo da carne produzida na rede formal, utilizando-se do argumento de que a carne a ser produzida terá uma melhor qualidade, considerando dois aspectos: (i) melhor percepção para o paladar, com a melhora do acabamento da carcaça, desenvolvimento de cortes e receitas; (ii) produção de carne isenta de risco sanitário.

A atuação desse Centro deverá ocorrer sobre uma nova rede de restaurantes e sobre a atual rede varejista, alinhados com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da rede formal do APL de caprino-ovinocultura. Esses canais de distribuição terão o apoio do Centro de Excelência em Culinária com o desenvolvimento de novos pratos e cortes.

Para que haja sucesso nas ações desse Centro, será necessária a implantação de um novo complexo de restaurantes, pois são poucas as chances da atual rede se adaptar, a curto prazo, à visão do APL proposta neste projeto. Principalmente, pois, os demais consumidores, pouco sensíveis ao consumo do produto certificado e fiscalizado, não deverão estimular essa mudança. Assim, a nova rede de restaurantes será concebida como uma versão contemporânea do atual complexo existente, a exemplo do “Bodódromo”, da cidade de Petrolina-PE.

Além do papel de auxiliar o aumento do consumo do mercado regional de produtos certificados e fiscalizados, esse Centro também terá o papel de apoiar o desenvolvimento do consumo de carne caprina e ovina nas principais regiões consumidoras do Brasil, a partir da transferência de tecnologia de novos pratos e cortes para os canais de distribuição a serem desenvolvidos pelo APL de caprinos e ovinos da Bahia.

Para instalação física do Centro de Excelência Culinária e do complexo de restaurantes será necessário o apoio da Prefeitura Municipal, destinando um terreno em local apropriado. Também é importante destacar que esse Centro pode vir a fazer parcerias com empresas voltadas à Pesquisa e Desenvolvimento, como SENAI e EMBRAPA.

Vale destacar que esse objetivo estratégico atende plenamente a “Diferenciação” proposta como estratégia de crescimento ao APL no capítulo 5.3, além de ser um importante passo para a formalização do elo Canal de Distribuição.

Assim, o Projeto Estruturante para o APL de Caprinovinocultura prevê a integração entre os seus objetivos estratégicos a partir da coordenação do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção. Este deverá buscar a melhoria da governança no APL com atribuições ao próprio produtor, enquanto os três centros tendem a fortalecer as dimensões Produção e Mercado concomitantemente. O objetivo final é aumentar a competitividade do APL e inserir um Sistema de Produção Formal e sustentável.

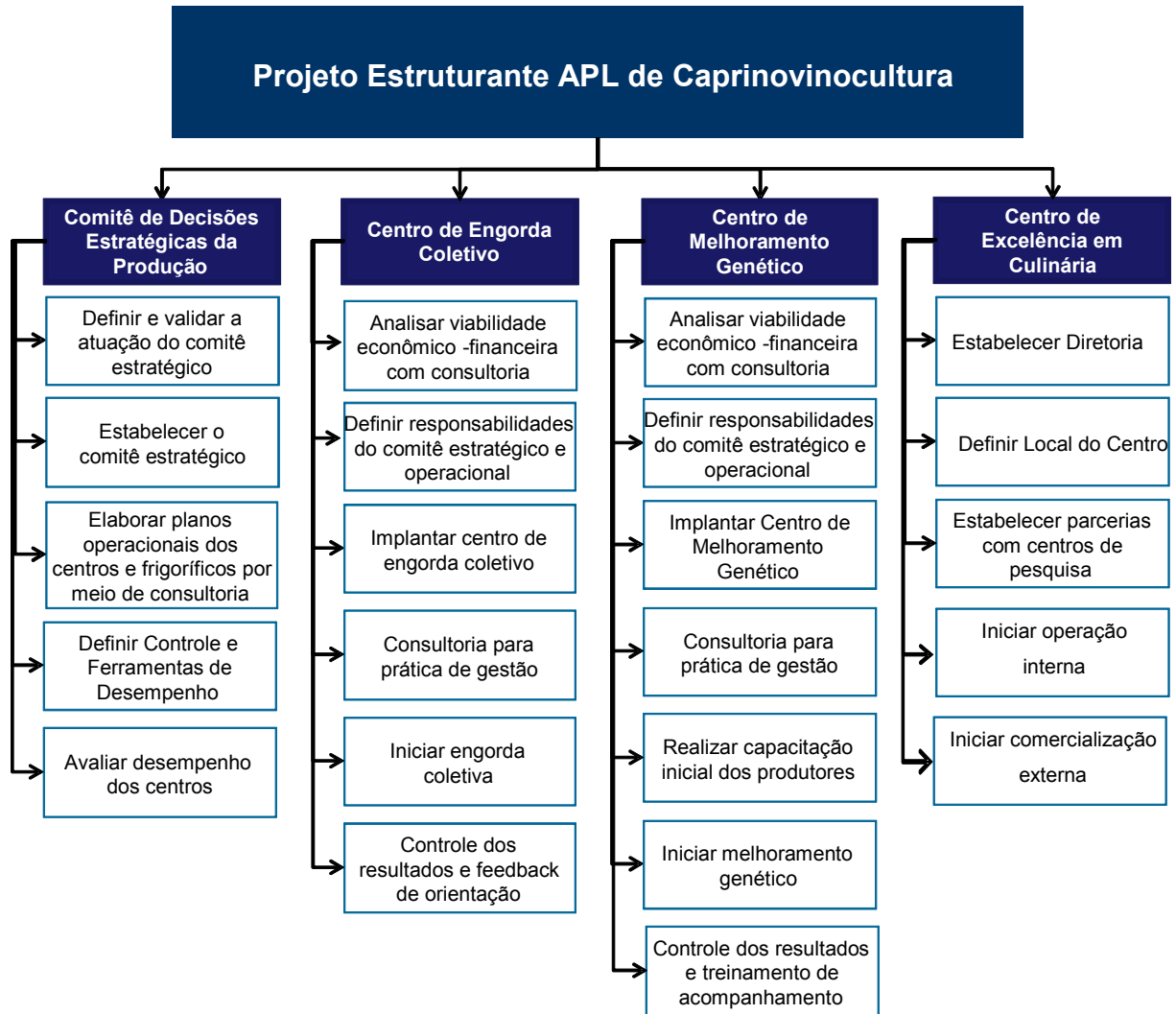


Figura 7.1 - Escopo do Projeto Estruturante
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Para o **Comitê de Decisões Estratégicas da Produção** duas variáveis foram selecionadas como meta de desempenho:

- 1 **Governança:** visa o aumento constante dos produtores de carne e genética das regiões contempladas;
- 2 **Sustentabilidade Econômica:** visa dar continuidade ao investimento inicial do Progredir após a instalação dos centros de produção.

Para o **Centro de Engorda Coletivo** quatro variáveis foram selecionadas como meta de desempenho:

- 1 **Qualidade da Carne:** visa analisar se o rebanho abatido ofereceu carne de qualidade e que atendeu as exigências do mercado, com definição de peso;

2 **Sazonalidade:** a produção constante traz uma série de benefícios, como o controle de momentos de baixa e períodos de hiperatividade. A não concentração de animais em pequenos períodos do ano precisa aqui se mostrar viável;

3 **Quantidade:** é preciso que o centro trabalhe com quantidades expressivas de abate e escalone adequadamente a sua produção. Essa métrica visa fornecer uma quantidade mínima da capacidade instalada do frigorífico por ano;

4 **Renda:** o centro deve se mostrar financeiramente viável para os produtores e, assim, atrair novos interessados na engorda coletiva. Essa métrica visa quantificar a receita individual dos produtores que participam da engorda.

Para o **Centro de Melhoramento Genético** três variáveis foram selecionadas como meta de desempenho:

1 **Fortalecimento:** visa incentivar a prática da intensificação de práticas de reprodução avançadas para melhoramento genético animal, mensurando o número de nascimentos/ano provenientes dessas técnicas entre os produtores do centro;

2 **Eficiência:** visa mensurar um índice mínimo para o sucesso das tentativas das práticas de reprodução por animal nascido, evitando desperdícios de recursos e inviabilidade econômica do centro.

3 **Renda:** propõe-se verificar a receita anual dos produtores que participam do centro de melhoramento genético, verificando incrementos financeiros com a atividade, a partir da redução de custos, fortalecimento do volume de atividade e melhoria nos valores de mercado dos animais.

Para o **Centro de Excelência em Culinária** uma variável foi selecionada como meta de desempenho:

1 **Consumo:** visa mensurar o número de restaurantes regionais que passaram a adotar os novos cortes e pratos, comercializando o produto do centro.

DIMENSÃO	OBJETIVO	EXPECTATIVA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
Administração	Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Montar diretoria para coordenação dos centros.	GOVERNANÇA a) Aumento de 150% dos produtores participantes dos centros SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA b) Aumento mínimo anual de 50% no faturamento dos dois centros produtivos	1) Número de produtores participante dos centros no ano anterior 2) Número de produtores participante dos centros no ano atual 3) Faturamento dos centros no ano anterior 4) Faturamento dos centros no ano anterior	a) $150\% = (2/1) - 1$ b) $50\% = (4/3) - 1$	1) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 2) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 3) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 4) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Anual
Produção	Centro de Engorda Coletivo	Aperfeiçoar o modelo produtivo de carne	QUALIDADE a) Fornecer 80% dos animais ao frigorífico com carcaças entre 14 e 18 Kg. SAZONALIDADE b) Não ter concentração maior que 35% e menor que 15% no atual trimestre sobre o volume de animais fornecidos nos últimos 12 meses. QUANTIDADE c) Fornecer 25% da capacidade instalada do frigorífico em animais, anualmente. RENDA d) Aumento mínimo de 50% do faturamento anual dos produtores que participam do centro de engorda coletivo.	1) Número total de carcaças vendidas no período de 12 meses ao frigorífico. 2) Número total de carcaças entre 14 e 18 Kg fornecidas no período de 12 meses ao frigorífico 3) Σ do número de animais terminados abatidos pelo frigorífico nos últimos 12 meses 4) Σ do número de animais terminados abatidos pelo frigorífico nos últimos 3 meses 5) Número total de animais vendidos ao frigorífico no ano. 6) Capacidade de abate anual instalada do frigorífico em animas. 7) Faturamento dos produtores no ano anterior 8) Faturamento dos produtores no ano atual	a) $80\% = (2/1) * 100$ b) $15\% * 3 \leq 4 \leq 35\% * 3$ c) $25\% = (5/6) * 100$ d) $50\% = (8/7) - 1$	1) Frigoríficos / Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 2) Frigoríficos / Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 3) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 4) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 5) Frigoríficos / Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 6) Frigoríficos / Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 7) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção 8) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Anual

DIMENSÃO	OBJETIVO	EXPECTATIVA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
Produção	Centro de Melhoramento Genético	Melhorar a qualidade genética dos rebanhos do APL	<p>FORTALECIMENTO a) Promover o nascimento de 0,65 animais anualmente a partir de técnicas de reprodução avançadas para cada matriz dos produtores.</p> <p>EFICIÊNCIA b) Sucesso mínimo de 33% das tentativas de reprodução com técnicas avançadas para cada animal nascido.</p> <p>RENDA c) Aumento mínimo de 50% do faturamento anual dos produtores que participam do centro.</p>	<p>1) Número total de matrizes dos produtores</p> <p>2) Número total de animais nascidos a partir de técnicas de reprodução avançadas no ano</p> <p>3) Número total de animais inseminados ano</p> <p>4) Faturamento dos produtores no ano anterior</p> <p>5) Faturamento dos produtores no ano atual</p>	<p>(a) $65\% = (2/1) * 100$</p> <p>(b) $33\% = (2/3) * 100$</p> <p>(c) $50\% = (5/4) - 1$</p>	<p>1) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p> <p>2) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p> <p>3) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p> <p>4) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p> <p>5) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p>	Anual
Mercado	Centro de Excelência em Culinária	Ampliar os Canais de Distribuição do APL	<p>CONSUMO a) Ter uma média de 20% dos restaurantes formais de Juazeiro e região comercializando os novos cortes e pratos criados pelo Centro</p>	<p>1) Número de restaurantes sediados nas cidades atendidas e que são cadastradas nas prefeituras</p> <p>2) Número de restaurantes que comercializam os pratos elaborados</p>	<p>a) $20\% = (2/1) * 100$</p>	<p>1) Prefeituras Municipais</p> <p>2) Comitê de Decisões Estratégicas da Produção</p>	Anual

Quadro 7.1.1 - Quadro Resumo do Projeto Estruturante

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS

Considerando o prazo de finalização do desembolso dos recursos do Progredir em 2010, o cronograma elaborado para cada ação executiva prevê a implementação do projeto em 1 ano, dividido em 4 trimestres. Cada ação executiva é acompanhada também pelo respectivo orçamento, com itens financiáveis e não-financiáveis pelo Progredir. Sobre os itens não-financiáveis, há a devida anotação sobre a necessidade de fontes alternativas de financiamento.

8.1 Objetivo Estratégico 1 – Comitê de Decisões Estratégicas da Produção

8.1.1. Ação Executiva 1 – Definir e validar a atuação do comitê estratégico

8.1.1.1. Descrição da Ação:

Ao definir e validar a atuação do Comitê Estratégico pretende-se dar início à criação de uma estrutura de governança eficiente. Para definir a sua atuação, é indicado que os representantes dos agentes envolvidos diretamente com o comitê (produtor, indústria frigorífica, órgão técnico) trabalhem previamente para:

- a) Elaborar o escopo;
- b) Definir os objetivos;
- c) Estabelecer modelo de gestão tripartite (associação de produtores, indústria frigorífica e órgão técnico);
- d) Identificar a responsabilidade e função dos agentes.

Após cumprir os passos citados anteriormente, é necessário apresentar e discutir os resultados obtidos para validação conjunta, por meio de Painel Temático com o maior número possível de participantes do APL.

8.1.1.2. Resultado Esperado pela Ação:

Definir e validar a atuação do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção.

8.1.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
SEBRAE/BA SECTI; Grupo Gestor da Fazenda Icó COPERJ COOAP ACCOSB	Elaborar o escopo. Definir os objetivos. Estabelecer modelo de gestão tripartite (associação de produtores, indústria frigorífica e órgão técnico). Identificar a responsabilidade e função dos agentes. Convocar agentes, agendar e preparar painel temático.
SEBRAE/BA SECTI	Elaborar o Painel Temático. Consolidar os resultados do Painel Temático.

Quadro 8.1.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 1

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.1.2 Ação Executiva 2 – Estabelecer o Comitê Estratégico

8.1.2.1. Descrição da Ação:

Tem como objetivo formalizar legalmente (CNPJ, estatuto, legislação, regimento interno) a criação do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção, utilizando as definições realizadas na ação anterior.

Após essa formalização, nesta ação também serão definidos os membros da diretoria do Comitê de Decisões Estratégicas, elegendo uma diretoria executiva para cada pólo do APL, a ser composta por 1 (um) diretor representante dos produtores (de carne ou genética), 1 (um) diretor representante do frigorífico local e 1 (um) diretor para ser o representante do órgão técnico.

8.1.2.2. Resultado Esperado pela Ação:

Formalização legal do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção e a eleição das quatro diretorias executivas tripartite, uma para cada pólo, a serem compostas da seguinte forma:

a) Diretoria Executiva de Juazeiro: composta por 1 (um) representante das associações de produtores de animais para carne e pele, 1 (um) representante do órgão técnico e 1 (um) representante do frigorífico;

b) Diretoria Executiva de Jussara: composta por 1 (um) representante das associações de produtores de animais para carne e pele, 1 (um) representante do órgão técnico e 1 (um) representante do frigorífico;

c) Diretoria Executiva de Pintadas: composta por 1 (um) representante das associações de produtores de animais para carne e pele, 1 (um) representante do órgão técnico e 1 (um) representante do frigorífico;

d) Diretoria Executiva de Senhor do Bonfim: composta por 1 (um) representante das associações de produtores de genética, 1 (um) representante do órgão técnico e 1 (um) representante do frigorífico.

As três primeiras diretorias terão como função tomar as decisões dos Centros de Engorda Coletivo e a última as decisões do Centro de Melhoramento Genético. A criação de 1 (uma) diretoria para cada pólo é necessária, pois cada local possui associações de produtores e frigoríficos específicos, sendo que para o órgão técnico fica facultativo a escolha de membros diferentes para compor essas diretorias.

A formação de diretorias com 1 (um) membro de cada representação tem como objetivo equilibrar o poder de decisão entre os agentes envolvidos, visando a tomada de decisões fundamentadas na utilização de técnicas corretas e economicamente viáveis. A presença do diretor representante dos frigoríficos na Diretoria Executiva de Senhor do Bonfim é justificada pelas contribuições em relação ao resultado final do melhoramento genético.

8.1.2.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
SEBRAE/BA	Convocação dos agentes instalados no APL responsáveis pelo Comitê Estratégico. Agendamento e preparação das reuniões.
SECTI	Convocação dos agentes instalados no APL responsáveis pelo Comitê Estratégico; Agendamento e preparação das reuniões.
Agentes Locais e Responsáveis pelo Comitê Estratégico	Participação das reuniões de regularização do Comitê Estratégico.
Assessoria Jurídica	Adequação dos aspectos burocráticos.

Quadro 8.1.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 2

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.1.3. Ação Executiva 3 – Elaborar Planos Operacionais dos Centros e Frigoríficos por meio de Consultoria

8.1.3.1. Descrição da Ação:

Visa planejar e definir o modelo de operação para implantação e funcionamento dos centros de produção, com apoio de uma Gestão de Consultoria. Aqui são considerados (i) aspectos técnicos da produção; (ii) diferenças geográficas.

Para os *Centros de Engorda Coletivo* esses aspectos devem ser utilizados para planejar e definir:

- Pulmão verde;
- Confinamento;
- Máquinas;
- Laboratórios e estação clínica para atendimento;
- Equipamentos.

Para o *Centro de Melhoramento Genético*, os mesmos aspectos serão utilizados para planejar e definir:

- Equipamentos para reprodução;
- Laboratórios e estação clínica para atendimento;
- Raças;
- Sêmen, embriões;
- Infra-estrutura necessária para depósito dos equipamentos.

Esse plano será a base para a análise de viabilidade econômico-financeira individual para cada um dos centros. Esta será a primeira ação sob responsabilidade do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção após a sua criação.

Também visa elaborar os planos operacionais para os respectivos frigoríficos de cada Centro de Engorda Coletivo, desenvolvendo a visão de mercado, canais de distribuição, fortalecimento da marca e análise de custos.

Esse apoio à agroindústria se faz necessário devido à forte competição da carne informal nos mercados regionais, o que tem enfraquecido esses agentes nas três regiões do APL de caprinovinocultura. Sem a presença fortalecida da agroindústria, o Plano de Melhoria da Competitividade torna-se inviável.

8.1.3.2. Resultado Esperado pela Ação:

Planejar e definir os modelos operacionais para implantação e funcionamento dos centros, bem como fortalecimento da atividade frigorífica.

8.1.3.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Planejar e definir modelo e estrutura operacional necessária para a implantação e funcionamento dos centros. Planejar e definir plano operacional para os Frigoríficos.
SEBRAE/BA	Acompanhamento da elaboração dos planos operacionais.
SECTI	Acompanhamento da elaboração dos planos operacionais.

Quadro 8.1.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 3

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.1.4. Ação Executiva 4 – Definir Controle e Ferramentas de Desempenho

8.1.4.1. Descrição da Ação:

Criar mecanismos de controle e ferramentas para análise do desempenho dos centros de engorda e de melhoramento genético.

8.1.4.2. Resultado Esperado pela Ação:

Definir indicadores de desempenho.

8.1.4.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Definir ferramentas de controle necessárias. Criar ferramentas de controle. Gerenciar as ferramentas de controle.
SEBRAE/BA	Monitorar aplicação dos recursos.
SECTI	Monitorar aplicação dos recursos.

Quadro 8.1.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 4

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.1.5. Ação Executiva 5 – Avaliar Desempenho dos Centros



8.1.5.1. Descrição da Ação:

Propõe avaliar o desempenho dos Centros de Engorda Coletivos e do Centro de Melhoramento Genético para os agentes do APL por meio da aplicação das ferramentas de desempenho. Deve ser direcionado para o controle efetivo dos custos, resultados técnicos obtidos, números de movimentação da operação dos centros .

Com o monitoramento do desempenho, esta ação também terá o objetivo de adequar os modelos operacionais dos centros para a melhoria contínua dos resultados.

8.1.5.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Acompanhar os resultados operacionais;
- b) Ajustar os modelos operacionais;
- c) Manter a sustentabilidade do modelo;
- d) Divulgar o desempenho dos centros para os agentes do APL semestralmente.

8.1.5.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Avaliar desempenho dos centros. Ajustar modelos operacionais. Divulgar o desempenho para os membros e associados dos centros.
SEBRAE/BA	Avaliar ferramentas e meios de controle de desempenho; Monitorar divulgação de dados entre os produtores integrantes dos centros.
SECTI	Avaliar ferramentas e meios de controle de desempenho; Monitorar divulgação de dados entre os produtores integrantes dos centros.

Quadro 8.1.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 5

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2 Objetivo Estratégico 2 – Centro de Engorda Coletivo

8.2.1 Ação Executiva 6 – Analisar viabilidade econômico-financeira por meio de consultoria.

8.2.1.1. Descrição da Ação:

Analisar viabilidade econômico-financeira dos planos operacionais, considerando:



- a) Custos de produção;
- b) Investimentos;
- c) Receitas;
- d) Despesas;
- e) Impostos.

8.2.1.2. Resultado Esperado pela Ação:

Ter a análise correta da viabilidade econômico-financeira dos planos operacionais dos Centros de Engorda Coletivos nos 3 Pólos Produtores de Carne.

8.2.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Contratar consultoria. Fornecer dados referentes às especificidades locais. Monitorar processo de análise.
Consultoria	Analisar viabilidade econômica-financeira dos planos operacionais dos Centros de Engorda Coletivos.
SEBRAE/BA	Acompanhar aplicação dos recursos. Monitorar desempenho na empresa de consultoria.
SECTI	Acompanhar aplicação dos recursos. Monitorar desempenho na empresa de consultoria.

Quadro 8.2.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 6

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.2 Ação Executiva 7 – Definir Responsabilidades do Comitê Estratégico e Operacional

8.2.2.1. Descrição da Ação:

Definir responsáveis do Comitê de Decisões Estratégicas conforme nível de exigência dos centros operacionais. Para facilitar a operação dos centros é importante que o cotidiano das operações sejam realizadas sob responsabilidade de apenas um dentre os três diretores do respectivo Centro de Engorda Coletivo, o que lhe permite tomar decisões operacionais. Devido ao seu maior preparo empresarial é indicado que a agroindústria assuma essa responsabilidade, para garantir que a produção de volumoso seja destinada ao consumo dos animais confinados, evitando resultados de má gestão como os que ocorreram no pulmão verde de Ponto Novo/BA.

Entretanto, quando houver necessidade de decisões estratégicas que se referem à ajustes nos planos operacionais dos centros, essas deverão ser tomadas pela diretoria tripartite de cada centro.

8.2.2.2. Resultado Esperado pela Ação:

Obter um modelo de gestão efetivo para os Centros de Engorda Coletivos.

8.2.2.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões	Decisões estratégicas referentes a ajustes nos planos operacionais



Estratégicas da Produção	dos centros.
Diretor representante do frigorífico	Operação cotidiana dos respectivos Centros de Engorda Coletivo. Decisões operacionais.
SEBRAE/BA	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.
SECTI	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.

Quadro 8.2.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 7

FONTE: Elaborado pela Markestrat (2009)

8.2.3 Ação Executiva 8 – Implantar Centro de Engorda Coletivo

8.2.3.1. Descrição da Ação:

Implantar os Centros de Engorda Coletivos com base nos planos operacionais propostos por cada Pólo Produtor de Carne.

8.2.3.2. Resultado Esperado pela Ação:

Ter o Centro de Engorda Coletivo pronto para iniciar a operação de confinamento.

8.2.3.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Selecionar área. Elaborar planta do projeto. Adquirir máquinas e equipamentos. Construir estrutura do confinamento e instalações civis. Implantar pulmão verde.
SEBRAE/BA	Acompanhar o desenvolvimento do projeto.
SECTI	Intermediar a liberação de recursos. Acompanhar o desenvolvimento do projeto e aplicação dos recursos.

Quadro 8.2.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 8

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.4 Ação Executiva 9 – Consultoria para Prática de Gestão

8.2.4.1. Descrição da Ação:

Contratar consultoria para prática de gestão para os Centros de Engorda Coletivos, estendendo-se à melhoria da gestão realizada pelos produtores em suas propriedades. Essa consultoria, além de assessorar os produtores mais destacados nas comunidades, para que estes tenham depois o papel de Agente de Desenvolvimento Regional, sendo capazes de acompanhar a produção dos demais produtores, orientá-los ao mesmo tempo ser modelo.

O segundo objetivo desta ação é analisar e descrever os cargos necessários para o Centro de Engorda Coletivo, estabelecendo as funções, responsabilidade e requisitos para os cargos do Comitê de Decisões Estratégico da Produção e cargos operacionais do Centro de Engorda Coletivo.

A descrição do cargo consiste na operacionalização necessária ao bom desempenho do trabalho, ou seja, condições físicas do ambiente, programa do trabalho, responsabilidades, jornada de trabalho, benefícios, plano de carreira, formas de avaliação, riscos, relacionamentos, entre outras informações. A especificação do cargo consiste na definição dos requisitos necessários e desejáveis para o melhor desempenho da função, como conhecimento técnico específico, experiência, perfil, comportamento em grupo, comunicação e concentração.

O terceiro objetivo desta ação é estabelecer parcerias para treinamento e capacitação para desenvolvimento dos Recursos Humanos utilizados nos Centros de Engorda Coletivo. Essas parcerias podem ser realizadas principalmente com as universidades locais para formação de mão-de-obra.

A segunda e a terceira ação terão como responsáveis de execução os diretores eleitos para o Comitê de Decisões Estratégicas, cuja força de trabalho não será remunerada, dado o interesse dos seus membros nos resultados positivos.

8.2.4.2. Resultado Esperado pela Ação:

Apoiar a melhoria da gestão dos produtores em suas propriedades e dos Centros de Engorda Coletivos.

Ter Recursos Humanos capazes de gerenciar e operacionalizar as atividades cotidianas dos Centros de Engorda Coletivos.

8.2.4.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Contratar consultoria para práticas de gestão. Descrever e analisar os cargos; Criar parcerias com instituições para desenvolvimento dos recursos humanos; Manter parcerias com instituições para continuidade do desenvolvimento dos recursos humanos no longo prazo.
SEBRAE/BA	Facilitar a criação de parcerias com instituições para o



	desenvolvimento dos recursos humanos.
EMBRAPA – Semi árido	Participar do programa de desenvolvimento de recursos humanos.
UNEB	Participar do programa de desenvolvimento de recursos humanos.
SECTI	Monitorar a aplicação dos recursos.

Quadro 8.2.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 9

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.5 Ação Executiva 10 – Iniciar Engorda Coletiva

8.2.5.1. Descrição da Ação:

Iniciar a produção de forragem conservada, adquirir insumos referentes ao giro da atividade, contratar mão-de-obra operacional (já inserida na gestão de recursos humanos) e direcionar os primeiros animais para o confinamento coletivo.

8.2.5.2. Resultado Esperado pela Ação:

Iniciar a engorda confinada dos animais.

8.2.5.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção.	Adquirir insumos referentes ao giro da atividade. Contratar mão-de-obra operacional.
Diretor representante da agroindústria.	Adquirir insumos referentes ao giro da atividade. Contratar mão-de-obra operacional. Iniciar produção de forragem conservada. Iniciar engorda confinada dos animais.
Diretor representante dos produtores	Direcionar animais para centro de engorda coletivo.
SEBRAE/BA SECTI	Monitorar aplicação dos recursos. Acompanhar atividades.

Quadro 8.2.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 10

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.2.6 Ação Executiva 11 – Controle dos Resultados e *Feedback* de Orientação

8.2.6.1. Descrição da Ação:

Coletar os resultados obtidos para fornecimento às ferramentas de desempenho. A coleta das informações será realizada pelos Recursos Humanos dos Centros de Engorda Coletivos e direcionadas ao Comitê de Decisões Estratégicas da Produção, que deverá analisá-las com as ferramentas de desempenho e divulgá-las aos membros e associados.

8.2.6.2. Resultado Esperado pela Ação:



- a) Controlar o desempenho;
- b) Identificar mudanças necessárias no plano operacional dos Centros de Engorda Coletivos;
- c) Obter maior transparência na gestão dos Centros Engorda Coletivos.

8.2.6.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Diretor representante da Agroindústria.	Coletar e enviar informações sobre os Centros de Engorda Coletivos para o Comitê de Decisões Estratégicas da Produção.
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Avaliar desempenho dos centros. Propor adequações nos planos operacionais do centros, caso necessário. Divulgar os resultados entre os membros e associados.
SEBRAE/BA	Realizar ações de acompanhamento.
SECTI	Realizar ações de acompanhamento.

Quadro 8.2.6.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 11

FONTE: Elaborado pela Markestrat (2009)

8.3 Objetivo Estratégico 3 – Centro de Melhoramento Genético

8.3.1 Ação Executiva 12 – Analisar viabilidade econômico-finaceira por meio de consultoria.

8.3.1.1. Descrição da Ação:

Analisar a viabilidade econômico-finaceira dos planos operacionais para o Centro de Melhoramento Genético, considerando:

- a) Custos de produção;
- b) Investimentos;
- c) Receitas;
- d) Despesas;
- e) Impostos.

8.3.1.2. Resultado Esperado pela Ação:

Ter uma análise correta da viabilidade econômico-finaceira dos planos operacionais do Centro de Melhoramento Genético.

8.3.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Contratar consultoria. Fornecer dados referentes às especificidades locais. Monitorar processo de análise.
Consultoria	Analisar viabilidade econômica-finaceira do plano operacional do Centro de Melhoramento Genético.
SEBRAE/BA	Acompanhar aplicação dos recursos. Monitorar desempenho na empresa de consultoria.
SECTI	Acompanhar aplicação dos recursos. Monitorar desempenho na empresa de consultoria.

Quadro 8.3.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 12
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.2 Ação Executiva 13 – Definir Responsabilidades do Comitê Estratégico e Operacional

8.3.2.1. Descrição da Ação:

Definir responsáveis do Comitê de Decisões Estratégicas conforme nível de exigência dos centros operacionais. Para facilitar a operação do centro é importante que o cotidiano das operações seja realizado sob responsabilidade de apenas um dentre os três diretores do respectivo Centro de Melhoramento Genético, o que lhe permite tomar decisões operacionais. Ao contrário do caso dos Centros de Engorda Coletivos, aqui é possível escolher o diretor representante dos produtores, pois este será capaz de gerenciar a operação da atividade.

Entretanto, quando houver necessidade de decisões estratégicas que se referem à ajustes nos planos operacionais do Centro de Melhoramento, essas deverão ser tomadas pela diretoria tripartite desse centro.

8.3.2.2. Resultado Esperado pela Ação:

Obter um modelo de gestão efetivo para o Centro de Melhoramento Genético, viabilizando o sucesso da seleção genética.

8.3.2.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Decisões estratégicas referentes a ajustes no plano operacional dos centro.
Diretor representante dos produtores.	Operação cotidiana do centro. Decisões operacionais.
SEBRAE/BA	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.
SECTI	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.

Quadro 8.3.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 13
FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.3 Ação Executiva 14 – Implantar Centro de Melhoramento Genético

8.3.3.1. Descrição da Ação:

Implantar o Centro de Melhoramento Genético com base nos planos operacionais.

8.3.3.2. Resultado Esperado pela Ação:

Centro de Melhoramento Genético pronto para operação.

8.3.3.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Selecionar área. Construir Centro de Melhoramento Genético. Adquirir equipamentos. Adquirir insumos.
SEBRAE/BA	Acompanhar o desenvolvimento do projeto.
SECTI	Intermediar a liberação de recursos. Acompanhar o desenvolvimento do projeto e aplicação dos recursos.

Quadro 8.3.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 14

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.4 Ação Executiva 15 – Consultoria para Prática de Gestão

8.3.4.1. Descrição da Ação:

Contratar consultoria para prática de gestão para o Centro de Melhoramento Genético, estendendo-se à melhoria da gestão realizada pelos produtores em suas propriedades. Essa consultoria irá assessorar parte dos produtores da rede genética para que estes tenham depois o papel de Agente de Desenvolvimento Regional, sendo capazes de acompanhar a produção dos demais produtores, orientá-los e ao mesmo tempo servir de modelo.

O segundo objetivo desta ação será analisar e descrever os cargos necessários para o Centro de Melhoramento Genético, estabelecendo as funções, responsabilidades e requisitos mínimos para os cargos do Comitê de Decisões Estratégicas da Produção e cargos operacionais do Centro de Melhoramento Genético.

O terceiro objetivo desta ação é estabelecer parcerias para treinamento e capacitação para desenvolvimento dos recursos humanos utilizados no Centro de

Melhoramento Genético, os quais serão principalmente profissionais capazes de realizar procedimentos de técnicas avançadas de reprodução em ovinos e caprinos visando ao melhoramento genético. Essas parcerias podem ser realizadas principalmente com as centrais de sêmen e empresas de marcadores genéticos.

Os responsáveis por esta ação são os diretores do Comitê de Decisões Estratégicas referentes à gestão do Centro de Melhoramento Genético.

8.3.4.2. Resultado Esperado pela Ação:

Apoiar a melhoria da gestão dos produtores em suas propriedades e do Centro de Melhoramento Genético.

Desenvolver Recursos Humanos capazes de gerenciar e operacionalizar as atividades cotidianas do Centro de Melhoramento Genético.

8.3.4.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Contratar consultoria para prática de gestão. Descrever e analisar os cargos. Criar parcerias com instituições para desenvolvimento dos recursos humanos. Manter parcerias com instituições para continuidade do desenvolvimento dos Recursos Humanos no longo prazo.
SEBRAE/BA	Facilitar a criação de parcerias com instituições para o desenvolvimento dos Recursos Humanos.
EMBRAPA – Semi-árido	Participar do programa de desenvolvimento de Recursos Humanos.
Centrais de sêmen	Participar do programa de desenvolvimento de recursos humanos.
UNEB	Participar do programa de desenvolvimento de Recursos Humanos.
SECTI	Monitorar a aplicação dos recursos.

Quadro 8.3.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 15

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.5 Ação Executiva 16 – Realizar Capacitação Inicial dos Produtores

8.3.5.1. Descrição da Ação:

Esta ação está voltada para treinar os produtores e seus recursos humanos para atendimento das necessidades de manejo dos animais nas propriedades, tornando-os aptos a receber a aplicação de técnicas avançadas de reprodução com sucesso.

8.3.5.2. Resultado Esperado pela Ação:

Aumentar a eficiência dos resultados com as práticas de reprodução com técnicas avançadas.

8.3.5.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Diretor representante dos produtores de genética	Destinar consultoria para atendimento das demandas dos produtores e seus recursos humanos.
Produtores de genética	Receber e aplicar o conteúdo da consultoria.
SEBRAE/BA	Monitorar aplicação dos recursos. Acompanhar atividades.
SECTI	Monitorar aplicação dos recursos. Acompanhar atividades.

Quadro 8.3.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 16

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.6 Ação Executiva 17 – Iniciar Melhoramento Genético

8.3.6.1. Descrição da Ação:



Aplicar procedimentos de reprodução nas matrizes conforme treinamento recebido;
Iniciar a reprodução com técnicas avançadas.

8.3.6.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Obter os primeiros animais nascidos a partir de técnicas avançadas de reprodução.
- b) Realizar as primeiras experiências com essas técnicas.

8.3.6.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Produtores	Aplicar procedimentos de reprodução nas matrizes.
Diretor representante dos produtores	Direcionar consultoria para atendimento às necessidades dos produtores membros do Centro.
SEBRAE/BA	Monitorar utilização de consultoria; Acompanhar atividades.
SECTI	Monitorar utilização de consultoria; Acompanhar atividades.

Quadro 8.3.6.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 17

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.3.7 Ação Executiva 18 – Controle dos Resultados e *Feedback* de Orientação

8.3.7.1. Descrição da Ação:

Coletar os resultados obtidos para fornecimento às ferramentas de desempenho. A coleta das informações será realizada pelo recurso humano do Centro de Melhoramento Genético e direcionadas para o Comitê de Decisões Estratégicas da Produção analisá-las com as ferramentas de desempenho e divulgá-las aos membros e associados.

8.3.7.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Controlar o desempenho;
- b) Identificar mudanças necessárias no plano operacional do Centro de Melhoramento Genético;
- c) Obter maior transparência na gestão do Centro de Melhoramento Genético.

8.3.7.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Diretor representante da Agroindústria.	Coletar e enviar informações sobre o Centro de Melhoramento Genético para o Comitê de Decisões Estratégicas da Produção.
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Avaliar desempenho do Centro. Propor adequações no plano operacional do Centro, caso necessário. Divulgar os resultados entre os membros e associados.
SEBRAE/BA	Realizar ações de acompanhamento.
SECTI	Realizar ações de acompanhamento.

Quadro 8.3.7.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 18

FONTE: Elaborado pela Markestrat (2009)

8.4 Objetivo Estratégico 4 – Centro de Excelência em Culinária

8.4.1 Ação Executiva 19 – Estabelecer Diretoria

8.4.1.1. Descrição da Ação:

Definir equipe de gestores que serão responsáveis pela coordenação do Centro de Excelência em Culinária.

8.4.1.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Unir as duas principais redes do APL (produtores e frigoríficos);
- b) Integrar no processo a rede dos restaurantes
- c) Formar uma gestão tripartite, formada pelas redes de produtores (produção pecuária); frigoríficos (produção industrial) e restaurantes (distribuição);
- d) Estabelecer formas de coordenação interna.

8.4.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Fomentar a integração das redes que farão a gestão tripartite
SECTI	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.
SEBRAE/BA	Acompanhamento inicial na etapa de definição do melhor modelo de gestão.

Quadro 8.4.1.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 19

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.4.2 Ação Executiva 20 – Definir Local do Centro

8.4.2.1. Descrição da Ação:

Ter um Centro de Excelência Culinária estabelecido em Juazeiro/BA

8.4.2.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Ter local específico para criar novos cortes e pratos para as carnes caprinas e ovinas;
- b) Agregar valor aos produtos comercializados;
- c) Investir em pesquisa para melhor utilização dos produtos e subprodutos.

8.4.2.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades:

Agente	Responsabilidade
Comitê de Decisões Estratégicas da Produção	Gerenciar a escolha do centro.
Diretoria executiva do Centro de Excelência em Culinária	Definir a escolha do local de instalação do centro
SECTI	Acompanhar aplicação dos recursos.
SEBRAE/BA	Acompanhar aplicação dos recursos.

Quadro 8.4.2.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 20

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.4.3 Ação Executiva 21 – Estabelecer Parcerias com Centros de Pesquisa

8.4.3.1. Descrição da Ação:

Estabelecer parcerias com centros de pesquisas, como SENAI e EMBRAPA.

8.4.3.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Formar parcerias direcionadas para a pesquisa de novos cortes e pratos;
- b) Ter um centro de pesquisa para melhor aproveitamento dos produtos e subprodutos.

8.4.3.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Gestão executiva da Central de Excelência Culinária	Analisar formas de parcerias para diferentes agentes Iniciar interlocução com as empresas/instituições com potencial de parceria

	Analisar modos de operacionalizar a parceria Definir responsabilidades com as empresas parceiras
SECTI	Acompanhar o desenvolvimento de operacionalização das parcerias
SEBRAE/BA	Acompanhar o desenvolvimento de operacionalização das parcerias

Quadro 8.4.3.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 21

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.4.4 Ação Executiva 22 – Iniciar Operação Interna

8.4.4.1. Descrição da Ação:

Iniciar operações internas no Centro de Excelência em Culinária.

8.4.4.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Propor novos cortes e pratos;
- b) Iniciar pesquisa com subprodutos.

8.4.4.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

As empresas parceiras deverão ter as suas responsabilidades definidas pela Diretoria Executiva do centro, não sendo apresentadas no quadro 8.4.4.3.1.

Agente	Responsabilidade
Gestão executiva da Central de Excelência Culinária	Gerenciar a operacionalização do centro
SECTI	Acompanhar o desenvolvimento da operacionalização do centro
SEBRAE/BA	Acompanhar o desenvolvimento da operacionalização do centro

Quadro 8.4.4.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 22

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

8.4.5 Ação Executiva 23 – Iniciar Comercialização Externa

8.4.5.1. Descrição da Ação:

Iniciar comercialização externa (produtos e serviços) do Centro de Excelência em Culinária.

8.4.5.2. Resultado Esperado pela Ação:

- a) Apresentar os produtos (cortes e receitas) desenvolvidos pelo centro;
- b) Formar uma carteira de restaurantes.

8.4.5.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
Gestão executiva da Central de Excelência Culinária	Analisar clientes potenciais Iniciar apresentação dos serviços e produtos do centro Gerenciar atividades externas da equipe responsável pela comercialização
SECTI	Acompanhar o desenvolvimento de análise de mercado e prospecção
SEBRAE/BA	Acompanhar o desenvolvimento de análise de mercado e prospecção

Quadro 8.4.5.3.1 - Agentes envolvidos e responsabilidades da Ação 23

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Várias particularidades do APL de Caprinovinocultura foram consideradas para a elaboração do Projeto Estruturante. Algumas delas são retomadas nessas considerações finais e recomendações.

Quatro pólos compõem o APL: **Juazeiro**, **Jussara** e **Pintadas**, representando os setores produtores de carne, e **Senhor do Bonfim**, representando o setor produtor de genética. Individualmente, o rebanho de caprino e ovino apresenta diferentes domínios nesses pólos. Os caprinos são maioria em Juazeiro (65%) e Jussara (70%), enquanto os ovinos predominam em Pintadas (80%) e Senhor do Bonfim (90%).

Localizado geograficamente no Polígono das Secas, predomina nessas regiões o clima semi-árido, com solos rasos, afloramentos rochosos e baixa retenção de umidade e matéria orgânica. O clima quente e seco e chuvas irregulares prevalecem na maior parte do ano, destacando uma sazonalidade na oferta de alimentos.

Nos **Pólos Produtores de Carne**, a maioria dos empreendimentos é gerenciada por pequenos produtores, que possuem infra-estrutura básica, sistema de produção rudimentar extensivo (fundo de pasto) e rebanhos pequenos (média de 50,81% dos empreendimentos com até 50 cabeças) e médios (média de 41% dos empreendimentos, com número de cabeças entre 51 e 300). Em razão do sistema rudimentar de produção, há forte carência de assistência veterinária e zootécnica, fato que impacta negativamente no acesso do **Pólo Produtor de Genética** junto a esses produtores na venda de animais melhoradores.

No tocante a agroindústria, os três Pólos Produtores de Carne possuem frigoríficos instalados, fato que pode formalizar a cadeia produtiva e inserir o produtor em um sistema competitivo formal. No entanto, o sistema de produção “fundo de pasto” faz com que o animal ofereça baixa padronização na carcaça, deixando exposta a sazonalidade na oferta de alimentos em determinados períodos do ano e a dificuldade de planejamento no abate e comercialização pelo frigorífico. Sob esse contexto, relações de conflito entre os produtores e a agroindústria são potencializadas, fato que favorece o agente atravessador, tanto no elo Industrial

(método de abate) como Distribuição (baixa qualidade na carcaça – foco mercado local). Uma consequência dessa desestruturação no sistema produtivo é a concorrência que passa a existir entre os próprios produtores, fato que poderia ser minimizado se houvesse um Protagonismo Social dominante. Assim, é possível afirmar que predomina em todo APL um Sistema de Produção Informal, que impede o acesso desses produtores em mercados mais competitivos que melhor os remunerem.

A análise de mercado destacou oportunidades para a carne caprina e ovina, tanto em mercados próximos ao APL (Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Alagoas) como em novos mercados, sejam eles não explorados economicamente (São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal) ou importadores de outros países (Mato Grosso do Sul e Santa Catarina). Portanto, é proposto ao APL melhorar a qualidade mínima da carne produzida como forma de ampliar os próprios mercados, do local para o nacional, atentando-se para fatores críticos de sucesso que possam impactar o futuro da atividade. São eles **“Preço”**, **“Qualidade”** e **“Imagem”**.

Para a variável **“Preço”**, é indicado adequar a infra-estrutura produtiva e melhorar a gestão administrativa da produção.

Para a variável **“Qualidade”**, é necessário melhorar a assistência técnica (veterinária e zootécnica) e inserir o melhoramento genético como forma de produzir animais com atributos valorizados e remunerados pelo mercado. A continuidade nos territórios de identidade do APL é essencial para obter a melhora técnica e gerencial. É preciso aqui ter maior atenção com pilares relevantes à atividade produtiva (nutrição, reprodução, sanidade e gestão), de modo que os produtores e seus empreendimentos estejam adequados a competir em mercados consumidores mais exigentes.

Para a variável **“Imagem”**, é indicado um Programa de Comunicação e Marketing, parceria com empresas do varejo e investimento em um Centro de Excelência em Culinária que possibilite novos cortes ou sugestões de pratos para produtos que tiveram origem na caprinovinocultura. Nesse momento, é preciso pontuar uma

importante ressalva: a variável “Imagem” somente deve ser trabalhada após as variáveis “Preço” e “Qualidade” estarem plenamente ajustadas e coordenadas.

Assim, é proposto como **Estratégia de Posicionamento**: *Coordenação Horizontal*, como meio de ter ação combinada entre os agentes (Centralização do Processo de Terminação e Inovar o Processo de Gestão); *Coordenação Vertical*, para ter integração a montante e a jusante; *Comunicação e Marketing*, como meio de fortalecer a atividade pecuária e possibilitar uma Indicação Geográfica de Origem.

Para a **Estratégia de Crescimento**, propõe-se manter os mesmos produtos do APL, carne e genética, porém deve-se ampliar a *Participação no Mercado Atual* antes de *Desenvolver Novos Mercados*. Nesse cenário, inicialmente são atendidos padrões mínimos de qualidade focando, posteriormente, uma qualidade superior.

Sob esse cenário e dado a relevância de priorizar algumas ações que permitam uma melhora na competitividade, quatro objetivos estratégicos são relevantes: **Comitê de Decisões Estratégicas de Produção**, na dimensão Administração, **Centro de Engorda Coletiva** e **Centro de Melhoramento Genético**, na dimensão Produção e **Centro de Excelência Culinária**, na dimensão Mercado.

As demais ações propostas e que não foram priorizadas nesse momento, como Reestruturação e Aperfeiçoamento do Modelo Produtivo, Disseminação de animais geneticamente melhorados e melhoradores, Programa de Comunicação e Marketing e Sistema de Informação de Mercado deve-se somente a priorização dos recursos disponíveis para investimento, devendo ser considerados como igualmente importantes pelos gestores locais. Acima de tudo, recomenda-se formalizar o Sistema de Produção nos elos Indústria e Distribuição, pois este representa um fator limitador a expansão econômica do próprio APL.

As informações apresentadas nesse documento foram organizadas por meio de fontes primárias coletadas em campo e fontes secundárias igualmente identificadas. Nesse sentido, é importante destacar as ações do gestor de Caprinovinocultura do SEBRAE e da SECTI no estado da Bahia, dos gestores locais dos territórios de

identidade que formam o APL e dos consultores e assessores contratados e que foram responsáveis pela organização das visitas em campo e dos painéis temáticos utilizados na obtenção dos dados presentes nesse documento.

Por território de identidade, esses profissionais são:

PROGREDIR /SECTI

Helio Alves dos Santos. CLP/SECTI Caprinovinocultura

Gestores SEBRAE-BA

Carlos Robério dos Santos Araújo -Analista AGRO II - Setor de Ovinos e Caprinos

Célia Márcia Fernandes – Coordenadora de Agronegócios II

Edirlan Miranda O. de Souza – Analista AGRO II

Maristela Costa Lordello – Consultora/articuladora Progredir – SEBRAE

Pólo Juazeiro

Lideranças empresariais

João Barbosa de Araújo (Presidente Fazenda Icó)

Marlene Rosa Roriz (Líder local)

Equipe de Consultores Locais

Audeni Souza Bahia de Aquino: Gestora Local do Sebrae

Selma Ramos: Assessoria Gerencial do Projeto de Caprinovinocultura Fazenda Icó

Clovis Guimarães Filho: Consultor do Plano de Negócio

Pólo Jussara

Liderança empresarial:

COOPERJ - Cooperativa dos Produtores da Região de Jussara

ACCOJUS -Associação dos Produtores de Ovinos e Caprinos de Jussara. Vanderlan

Araújo da Silva (Presidente)

Francisco Hércules Nunes Coutinho (Gerente)

Equipe de Consultores Locais



Alex Leal Dórea

João Lázaro Lélis Ferreira: Assessor Gerencial

Bráulio Soledade Araújo: Consultor do Plano de Negócio

Pólo Pintadas

Lideranças empresariais

Cooperativa Agroindustrial de Pintadas (COOAP)

Diomércio Juvêncio dos Santos

Edemário Marques de Almeida

Enio Santos de Lima - Gestor da Rede

Equipe de Consultores Locais

Maria Guadalupe Souza Cruz: Gestora Local do Sebrae

Argolo Antonio: Consultor do Plano de Negócio da Rede

Tânia Simões: Assessoria Gerencial do Projeto de Caprinovinocultura da Bacia do Jacuípe

Pólo Senhor do Bonfim

Liderança Empresarial

ACCOSB - Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos da Micro Região do Senhor do Bonfim

Hélcio Alves de Souza

Eduardo José Vicente Teixeira

Equipe de Consultores Locais

Carlos Antonio Ferreira de Souza: Gestor de Projetos

Clovis Guimarães Filho: Consultor do Plano de Negócio

Rede de Frigoríficos e Lideranças Empresariais

Frigorífico e Abatedouro do Sertão - Município de Pintadas

Diomecio Juvêncio dos Santos

Edemário Marques de Almeida

Complexo Agroindustrial de Jussara

Vanderlan Araújo da Silva (Presidente)

Francisco Hércules Nunes Coutinho

LAAM

Marcos Malta

Hermes Paschoal

Baby Bode

João Torres Dantas Netto

Norberto O. Neto

Equipe de Consultores Locais

Robert Taylor Rocha Bezerra: Consultor do Plano de Negócio dos da Rede dos Frigoríficos

Para outras análises e inferências, a Markestrat recomenda atualizar os cenários em que os dados foram gerados, pois os mesmos foram coletados entre os meses de abril e julho de 2009.

REFERÊNCIAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial**. Salvador, Junho de 2005

BNB. **Perfil dos Estados – Bahia – Vias de transporte**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Perfil_Estado-Bahia/Infra-Estrutura/gerados/ba_vias_transporte.asp>. Acesso em: 18 fev. 2009.

CNA. **Mercado Mundial de Carne Ovina e Caprina**. Confederação Nacional da Agroindústria. Brasília: jul. 2007.

COOAP. **Plano Integrado de Produção de Cabritos e Borregos e Produção Industrial Para o Abatedouro-Frigorífico e o Curtume da Coop**. Cooperativa Agroindustrial de Pintadas. Pintadas, BA: set. 2007a.

COOAP. **Relatório interno**. Pintadas, julho 2009b.

COPERJ. **Plano Integrado de Produção de Cabritos e Borregos e Produção Industrial Para o Abatedouro-Frigorífico e o Curtume da Coperj**. Cooperativa dos Empreendedores Rurais de Jussara. Jussara, BA: out. 2006

CRUZ, R; VALVERDE,R. **A cadeia produtiva de carnes: Competitividade na Indústria de Carnes na Bahia**. Salvador, BA: 2008

FAO. **FAO Food Outlook: global market analysis**. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/011/ai474e/ai474e09.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2009a.

FAO. **FAOStat: annual statistics**. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2008. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: 13 abr. 2009b.

GOOGLE MAPS. Mapas. Disponível em: <<http://maps.google.com>>. Acesso em: 23 abr. 2009.



GUIMARÃES FILHO, C. **Caprinovinocultura no Sertão Baiano do São Francisco**. SEBRAE. Juazeiro, dez. 2008.

IBGE. **Produção Pecuária Municipal 2007**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. v. 35. 62p. 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

LAMM. **Relatório interno**. Juazeiro, julho 2009.

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior /Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>> Acesso em 10 de Fevereiro de 2009.

NORDESTE RURAL. **A Caprinovinocultura no Nordeste Brasileiro**. Portal Nordeste Rural, Negócios do Campo. Disponível em: <<http://www.nordesterrural.com.br/nordesterrural/matler.asp?newsId=1916>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

PENSA. **Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis - Oportunidade de Investimento em Caprinovinocultura nos Vales do São Francisco e do Parnaíba**. CODEVASF. Brasília, dez. 2008.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.

ANSOFF, Igor H. 1965. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

PROJETO BIOMA DA CAATINGA. **Os Mercados e os Produtos a Ofertar** Programa de Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura no Semi-Árido.

SANTOS , Ruberval Lima dos. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Caprinocultura de Corte no Estado da Bahia.** FASB – Faculdade São Francisco de Barreiras. 40 p. Barreiras: mai. 2001.

SEBRAE. **Projeto de Verticalização da Cadeia Produtiva da Ovinocultura e Caprinocultura de Corte.** Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário e Governo do Estado da Bahia. Salvador: Mar. 2008.

SEBRAE. **Relatório de Atividades:** Definição de Prioridades Estratégicas e Ações para os Setores no Ano de 2007. Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário. Salvador: abr. 2007.

SEBRAE-MG; FAEMG; EMATER-MG. **Análise da Ovinocaprinocultura no Norte e Nordeste de Minas Gerais.** Belo Horizonte, dez. 2004.

SECTI. **Plano de Desenvolvimento do APL de Caprinocultura da Bahia.** Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação. Salvador: BA, mai. 2008.

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br/>>. Acessado em 12 de Fevereiro de 2009.

SETEC/MEC. **Ovelhas e Cabras.** Cartilha temática elaborada pelo Ministério da Educação e pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, nov. 2007.

SOUZA, W. A. **O Agronegócio da Caprinocultura de Corte no Brasil.** Tecnologia & Ciência Agropecuária. v.1, n.1 p. 51-58. João Pessoa: set. 2007.

WVMM. **Relatório de Consultoria em Gestão.** WVMM Consultoria Empresarial Ltda.